



Sisäinen laskenta ja hinnoittelu sesonkiluonteisessa kahvilayrityksessä

Beatriz Laaksonen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2025

Tiivistelmä

Tekijä Beatriz Laaksonen
Tutkinto Tradenomi
Opinnäytetyön nimi Sisäinen laskenta ja hinnoittelu sesonkiluonteisessa kahvilayrityksessä
Sivu- ja liitesivumäärä 27 + 24
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli laatia pienelle sesonkiluonteiselle kahvilayritykselle kokonaisuus, joka koostui sisäisen laskennan oppaasta sekä hinnoittelun ja kannattavuuden seurantaan kehitetyistä Excel-pohjista. Työn taustalla oli toimeksiantajan tarve selkeyttää talouden seurantaa ja luoda yhtenäiset sekä helposti käytettävät työkalut päätöksenteon tueksi. Työ rajattiin koskemaan pienyrityksen sisäistä laskentaa, ja tarkastelun keskiössä olivat erityisesti hinnoittelu ja katelaskenta.</p> <p>Tietoperusta koottiin sisäisen laskennan ja pienyrityksen talouden seurannan keskeisistä osa-alueista. Siinä käsiteltiin hinnoittelun periaatteita, kustannusrakenteita, katelaskentaa sekä sesonkiluonteisen liiketoiminnan erityispiirteitä. Tietoperusta toimi lähtökohtana tuotokselle ja ohjasi ratkaisujen rakentamista niin, että ne vastasivat toimeksiantajan käytännön tarpeita.</p> <p>Työn toteutus eteni toiminnallisen opinnäytetyön mallin mukaisesti suunnittelusta aineiston keruuseen ja valmiin tuotoksen rakentamiseen. Projektin aikana hyödynnettiin toimeksiantajalta saatuja käytännön tietoja sekä yrityksen raportointia, joiden pohjalta Excel-työkalut voitiin räätälöidä vastaamaan yrityksen todellisia tarpeita. Työ toteutettiin syksyn 2025 aikana.</p> <p>Työn tuloksena syntyi helposti käyttöönotettava kokonaisuus, joka mahdollistaa tuotteiden hinnoittelun, kustannusten hahmottamisen ja katteiden seurannan. Tuotosta arvioitiin etukäteen määriteltujen laadullisten kriteerien avulla. Arvioinnin perusteella kokonaisuus osoittautui selkeäksi, käytännölliseksi ja toimeksiantajan arkea aidosti helpottavaksi. Excel-työkalut ja opas nähtiin yhtenäiseksi materiaaliksi, joka tukee yrityksen talouden seurantaa sesongista toiseen.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kokonaisuus vastasi hyvin toimeksiantajan tarpeisiin ja sitä voidaan hyödyntää myös muissa samankaltaisissa pienyrityksissä. Työlle tunnistettiin myös jatkokehittämismahdollisuuksia, joista keskeisimpänä ulkoisen laskennan näkökulmien lisääminen kokonaisuuteen. Tuotos tarjoaa käytännönläheisen työkalun, joka tukee pienyrityksen taloudellista päätöksentekoa ja selkeyttää hinnoitteluun liittyvää laskentaa.</p>
Asiasanat Sisäinen laskenta, hinnoittelu, pienyritykset, sesonkiliiketoiminta, laskentatyökalut

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet ja rajaus	1
1.2	Työn rakenne	2
1.3	Työn merkitys	2
2	Sisäinen laskenta ja kannattavuuden seuranta	4
2.1	Sisäisen laskennan merkitys pienyrityksissä	4
2.2	Kustannusrakenne ja kannattavuuden seuranta	5
2.2.1	Muuttuvat ja kiinteät kustannukset	5
2.2.2	Katetuotto	6
2.2.3	Kriittinen piste	7
2.3	ABC-laskenta	9
2.4	Kapasiteetilaskenta	10
2.5	Kassavirta-analyysi	12
3	Hinnoittelu sesonkiluonteisessa kahvilayrityksessä	13
3.1	Hinnoittelun lähtökohdat	13
3.2	Hinnoittelustrategiat	14
3.3	Hinnoittelun kehittäminen ja jatkuva seuranta	15
3.3.1	Hintatestaukset	16
3.4	Sesonkiluonteisuus hinnoittelussa	17
4	Oppaan tuottaminen ja toteutus	19
4.1	Tuottamisen lähtötilanne ja suunnittelun esittely	19
4.2	Toteutus ja aikataulu	20
4.3	Lopullisen tuotoksen esittely	22
5	Pohdinta	23
5.1	Tuotoksen arviointi ja hyödynnettävyys	23
5.2	Jatkojalostamismahdollisuudet ja kehittämissuositukset	23
5.3	Oma oppiminen	24
	Lähteet	26
	Liitteet	28
	Liite 1. Sisäisen laskennan ja hinnoittelun opas	28
	Liite 2. Kateseurannan Excel-työkalu	47
	Liite 3. Hinnoittelulaskuri	50

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee sisäisen laskennan ja hinnoittelun kehittämistä sesonkiluonteisessa kahvilayrityksessä. Työn tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle käytännönläheinen opas sekä valmiit Excel-työkalut, joiden avulla yritys voi seurata kannattavuutta ja tehdä hinnoittelupäätöksiä aiempaa dataan perustuvammin.

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi sisäisen laskennan ja hinnoittelun oppaan sekä Excel-työkalun sesonkiluonteiselle kahvilayritykselle. Aihe on ajankohtainen, sillä erityisesti pienissä yrityksissä talouden seuranta jää usein tulot-menot tason tarkasteluun ilman syvempää analyysiä. Työ tuo esiin, miten sisäisen laskennan järjestelmällinen hyödyntäminen voi tukea yrityksen päätöksentekoa ja auttaa ymmärtämään kannattavuutta sekä hinnoittelua paremmin.

Aihevalintaani vaikutti kiinnostukseni taloushallinnon käytännön soveltamiseen sekä havaintoni siitä, että erityisesti pienyrityksillä on usein rajalliset mahdollisuudet seurata tarkemmin liiketoiminnan lukuja. Työn tavoitteena on vastata tähän tarpeeseen yhdistämällä teoreettinen tieto ja käytännönläheiset työkalut, jotka tukevat yrittäjää kannattavuuden ymmärtämisessä, hinnoittelussa, ja taloudellisessa päätöksenteossa.

Toimeksiantajana toimii sesonkiluonteisen kahvilayrityksen yrittäjä, joka toivoo pysyvänsä nimettömänä. Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajaan viitataan jatkossa nimityksillä toimeksiantaja, yrittäjä tai sesonkiluonteinen kahvila. Toimeksiantajalla on tarve kehittää yrityksen sisäistä laskentaa ja hinnoittelua, sillä sesonkiluonteisessa toiminnassa resurssit ja aika taloudellisten laskelmien tekemiseen ovat rajalliset. Työn tarkoituksena on tuottaa opas, joka käsittelee sisäisen laskennan ja hinnoittelun kannalta olennaisimmat teemat, sekä Excel-työkalu, joka mahdollistaa valmiiden laskentapohjien käytön ilman, että yrittäjän tarvitsee rakentaa niitä itse.

1.1 Tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimeksiantajayrityksen taloudellista osaamista ja hinnoittelun käytäntöjä. Työn tarkoituksena on lisätä yrittäjän ymmärrystä yrityksen kannattavuudesta ja tarjota konkreettisia välineitä päätöksenteon tueksi.

Produktina opinnäytetyössä syntyy kokonaisuus, joka koostuu käytännönläheisestä oppaasta sekä kahdesta Excel-työkalusta. Ensimmäinen Excel-työkalu keskittyy kannattavuuden seurantaan ja toinen hinnoittelun suunnitteluun. Yhdessä nämä muodostavat yritykselle kokonaisuuden, jonka avulla sisäisen laskennan ja hinnoittelun soveltaminen on mahdollista myös kiireisessä sesonkitoiminnassa.

Työ rajataan koskemaan sesonkiluonteista kahvilatoimintaa, jossa liiketoiminnan kausivaihtelut vaikuttavat suoraan kannattavuuteen ja hinnoitteluun. Opinnäytetyö ei käsittele ulkoista laskentaa, kirjanpitoa tai verotukseen liittyviä kysymyksiä, sillä tavoitteena on keskittyä sisäisen laskennan menetelmiin ja niiden käytännön hyödyntämiseen yrittäjän päätöksenteossa.

1.2 Työn rakenne

Tässä opinnäytetyössä raportti ja produkti muodostavat kokonaisuuden. Raportin tavoitteena on kuvata työn tausta ja tietoperusta sekä esitellä, miten teoriaa on hyödynnetty käytännössä oppaan ja Excel-työkalujen toteutuksessa. Lisäksi raportissa arvioidaan työn tuloksia, merkitystä ja kehittämismahdollisuuksia.

Tietoperusta ja käytännön osuus etenevät vetoketjuperiaatteella, joka tarkoittaa, että teoria ja käytäntö kulkevat käsikädessä. Kussakin luvussa esitellään ensin aiheeseen liittyvä teoreettinen viitekehys ja sen jälkeen kuvataan, miten teoriaa sovellettiin oppaassa ja Excel-työkalussa. Tämä käytännön soveltaminen muodostaa opinnäytetyön toiminnallisen eli empiirisen osuuden.

Produktina opinnäytetyössä syntyy kokonaisuus, joka koostuu käytännönläheisestä oppaasta sekä kahdesta Excel-työkalusta. Työkalut tukevat oppaan sisältöä ja tarjoavat yrittäjälle konkreettisia välineitä talouden seurantaan ja päätöksenteon tueksi.

Pohdinnassa tarkastellaan työn onnistumista, tulosten hyödynnettävyyttä ja opinnäytetyöprosessin aikana tapahtunutta oppimista. Luvussa arvioidaan myös työn luotettavuutta sekä mahdollisia jatkokokehittämisen kohteita tulevaisuudessa.

1.3 Työn merkitys

Työ vastaa toimeksiantajayrityksen tarpeeseen kehittää taloudenhallintaa ja hinnoittelua selkeiden ja helposti käytettävien työkalujen avulla. Tuloksia voidaan hyödyntää käytännössä yrityksen päivittäisessä päätöksenteossa sekä toiminnan suunnittelussa tuleville sesongeille.

Työn merkitys on ajankohtainen ja käytännönläheinen, sillä se tuo esiin konkreettisen tavan soveltaa sisäisen laskennan ja hinnoittelun periaatteita pienyrittäjän arjessa. Työ tarjoaa toimeksiantajalle uusia näkökulmia yrityksen taloudelliseen johtamiseen ja tukee liiketoiminnan kehittämistä pitkällä tähtäimellä.

Työn hyödynnettävyys ei kuitenkaan rajoitu toimeksiantajayritykseen. Oppaan sisältö ja laskentamallit tarjoavat tukea myös muille pienyrittäjille, jotka haluavat kehittää taloudenhallintaansa, sekä opiskelijoille ja muille aiheesta kiinnostuneille, jotka voivat hyödyntää materiaalia oppimisen ja

ammattillisen kehittymisen tukena. Työ voi siten toimia myös koulutusmateriaalina tai esimerkkinä alan opetuksessa, jossa halutaan yhdistää teoreettinen tieto ja käytännön soveltaminen.

Laajemmin tarkasteltuna työ edistää pk-yritysten talousosaamista ja korostaa sisäisen laskennan merkitystä yritystoiminnan ohjaamisessa. Työ vahvistaa ymmärrystä siitä, miten tieto ja data voivat toimia päätöksenteon perustana ja lisätä siten taloudellista kestävyyttä. Se myös tukee vastuullista liiketoimintaa, sillä realistiset laskelmat ja läpinäkyvä hinnoittelu vahvistavat yrityksen taloudellista vakautta, auttavat täyttämään verovelvoitteet oikein ja edistävät rehellistä toimintaa asiakkaita ja muita sidosryhmiä kohtaan.

Vastuullisuuden näkökulmasta työ tukee pienyritysten taloudellista kestävyyttä ja toimintakykyä. Parempi talouden hallinta vähentää yritystoiminnan riskejä ja luo edellytyksiä kestäväälle kasvulle. Lisäksi työn tuottamat työkalut korostavat datalla johtamista, jossa päätöksenteko perustuu mitattuun tietoon ja realistisiin laskelmiin.

2 Sisäinen laskenta ja kannattavuuden seuranta

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tietoperustaa sisäisen laskennan ja kannattavuuden näkökulmasta. Luvun tarkoituksena on kuvata ne keskeiset periaatteet ja laskentamallit, joiden pohjalta opinnäytetyön produkti on rakennettu.

Vaikka tässä raportissa sisäisen laskennan teoriaa käsitellään ennen hinnoittelua, oppaassa aiheet esitetään käänteisessä järjestyksessä. Tämä tukee oppaan käytännönläheistä lähestymistapaa, jossa hinnoittelun kautta herätetään lukijan kiinnostus taloudellisten lukujen ymmärtämiseen.

Sisäinen laskenta muodostaa pohjan yrityksen taloudelliselle päätöksenteolle ja auttaa yrittäjää seuraamaan liiketoiminnan kannattavuutta. Pienyrityksissä sen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun toiminta on sesonkiluonteista ja resurssit rajallisia. Tässä luvussa esiteltävät teoreettiset näkökulmat heijastuvat suoraan oppaan sisältöön, jossa ne on muokattu yrittäjälle helposti sovelletta-vaan muotoon.

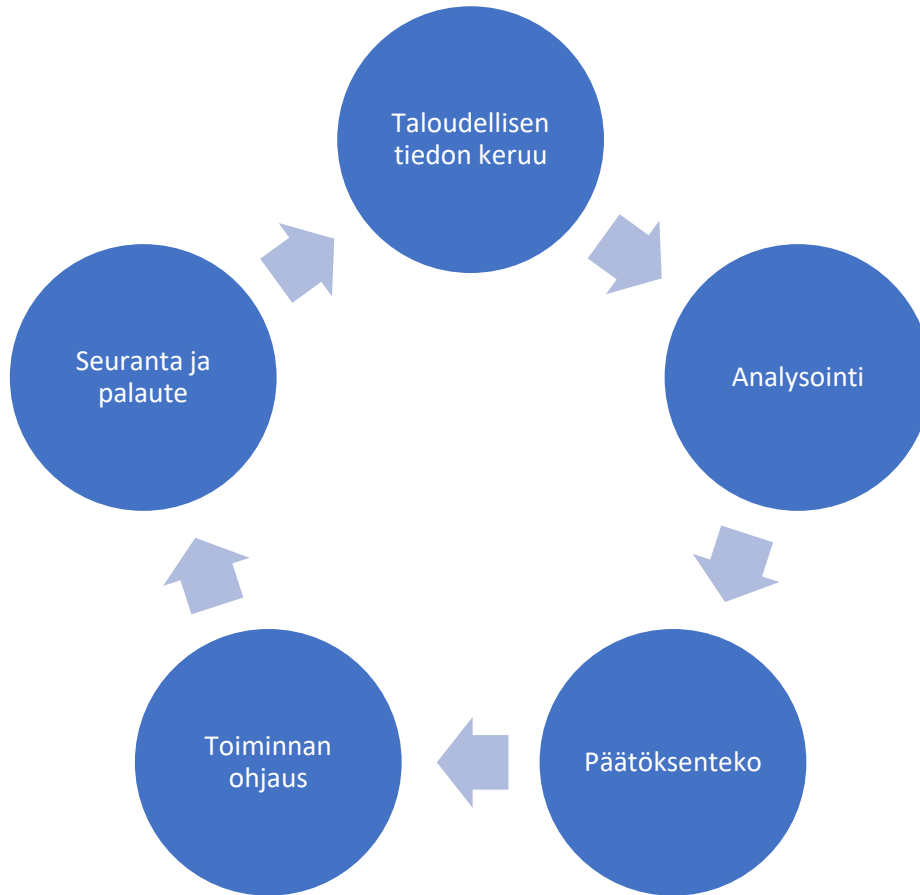
2.1 Sisäisen laskennan merkitys pienyrityksissä

Sisäinen laskenta on yrityksen päätöksentekoa tukeva kokonaisuus, jonka tehtävänä on tuottaa yrityksen johdolle ja yrittäjälle taloudellista tietoa suunnittelun, seurannan ja ohjauksen tueksi. Sen mukaan voidaan arvioida toiminnan kannattavuutta, selvittää eri tuotteiden kustannusrakennetta sekä tehdä tietoon perustuvia päätöksiä yrityksen kehittämisestä. Toisin kuin ulkoinen laskenta, joka palvelee viranomaisia ja muita sidosryhmiä, sisäinen laskenta keskittyy omaan johtamiseen ja tulevaisuuden suunnitteluun. (Suomala & Manninen 2018, luku 1.1)

Pienyrityksissä sisäisen laskennan merkitys korostuu erityisesti silloin, kun resursseja on rajallisesti ja päätöksiä joudutaan tekemään nopeasti. Pienyrityksissä ei useinkaan ole erillistä taloushallinnon osastoa, vaan yrittäjä vastaa usein itse yrityksen taloustietojen seurannasta ja tulkinnasta. Tämä näkyy myös toimeksiantajayrityksessä, jossa yrittäjä hoitaa taloushallinnon itse muun liiketoiminnan ohella. Koska sisäinen laskenta ei ole lakisääteinen velvoite, kuten ulkoinen laskenta on, sen toteuttaminen jää monilla pienyrityksillä vähäiseksi. Kun yrittäjän aika kuluu liiketoiminnan pyörittämiseen ja pakollisiin hallinnollisiin tehtäviin, jää kannattavuuden seuranta helposti satunnaiseksi. (Tenhunen 24.1.2013)

Käytännössä sisäinen laskenta auttaa pienyritystä hahmottamaan yrityksen talouden kokonaisku-vaan ja tekemään perusteltuja päätöksiä esimerkiksi hinnoittelusta, resurssien käytöstä ja toiminnan kehittämisestä. Sen avulla voidaan tunnistaa kannattavimmat tuotteet ja palvelut sekä reagoida no-peasti muuttuviin olosuhteisiin, kuten toimeksiantajayrityksessä sesonkien vaihteluihin. (Suomala & Manninen 2018, luku 1.2)

Sisäisen laskennan tehtävä on tukea yrityksen päätöksentekoa tarjoamalla taloudellista tietoa suunnittelun, seurannan ja ohjauksen tueksi. Tätä prosessia havainnollistetaan kuvassa 1, jossa sisäinen laskenta nähdään jatkuvana kehäprosessina.



Kuva 1. Sisäisen laskennan rooli pienyrityksen päätöksenteossa

2.2 Kustannusrakenne ja kannattavuuden seuranta

Kannattavuuden seuraaminen on yksi sisäisen laskennan keskeisimmistä tehtävistä. Yrityksen kustannusrakenteen ymmärtäminen luo perustan hinnoittelulle ja taloudellisesti kestäväälle päätöksenteolle. Tässä aluvuossa tarkastellaan, miten kustannukset muodostuvat, miten niitä voidaan seurata ja miten kannattavuutta voidaan arvioida käytännössä. Aluvun sisältö luo teoreettisen perustan oppaan toiseen lukuun ”Mistä hinta syntyy”, jossa aihetta käsitellään käytännön esimerkkien kautta.

2.2.1 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset

Kustannusten jakaminen muuttuviksi ja kiinteiksi kustannuksiksi on sisäisen laskennan ja hinnoittelun peruslähtökohta. Jaottelun avulla yrittäjä pystyy hahmottamaan, miten toiminnan muutokset vaikuttavat yrityksen taloudelliseen tulokseen. Käytännössä kustannukset syntyvät yrityksen

toiminnassa käytettävistä resursseista, kuten työajasta, raaka-aineista ja toimitiloista. Näiden seuraaminen ja erittely auttavat ymmärtämään, mihin yrityksen varoja kuluu ja miten kustannuksia voidaan hallita tehokkaammin. (Jormakka, Koivusalo & Lappalainen 2025, 233–234)

Muuttuvat kustannukset vaihtelevat suoraan tuotannon tai myynnin määrän mukana. Tyypillisiä esimerkkejä ovat raaka-ainehankinnat, pakkausmateriaalit tai työn määrä, joka muuttuu sesonkien ja asiakasmäärän mukaisesti. Myynnin kasvaessa myös muuttuvat kustannukset lisääntyvät ja vastaavasti hiljaisempina kausina, ne pienenevät. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2024, 135–136)

Kiinteät kustannukset puolestaan pysyvät pääosin samoina riippumatta myynnin tai tuotannon määrästä. Tällaisia ovat esimerkiksi vuokrat, vakuutukset, poistot ja osa henkilökuluista. Vaikka myynti tilapäisesti laskisi, nämä kustannukset säilyvät, joka tekee näiden hallinnasta erityisen tärkeää pienissä yrityksissä, joissa kassavirta vaihtelee kuukausittain. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2024, 135–136)

Kustannusten jaottelu ei ole ainoastaan kirjanpidollinen harjoitus, vaan se tarjoaa yrittäjille käytännön välineen päätöksenteon tueksi. Kun kustannusrakenne tunnetaan, voidaan myös arvioida, miten myynnin muutokset vaikuttavat tulokseen ja missä kohdassa toiminta muuttuu kannattavaksi. Tämä tieto toimii pohjana katetuottolaskennalle ja hinnoittelulle, joita käsitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa. (Jormakka, Koivusalo & Lappalainen 2025, 234–236)

Toimeksiantajayrityksen kaltaisessa sesonkiluonteisessa toiminnassa muuttuvat kustannukset vaihtelevat esimerkiksi raaka-ainehankintojen ja työvoimatarpeen mukaan, kun taas kiinteät kustannukset, kuten vuokrat pysyvät samoina myös hiljaisina kuukausina. Näiden tunnistaminen auttaa suunnittelemaan hinnoittelua, työvoimaan ja resurssien käyttöä eri sesonkien tarpeisiin.

2.2.2 Katetuotto

Yrityksen toiminnan ohjaaminen vaatii ymmärrystä siitä, miten tuotot ja kustannukset käyttäytyvät eri tilanteissa. Kaikki myynnin kasvu ei automaattisesti tarkoita parempaa tulosta, sillä ratkaisevaa on, kuinka paljon myynnistä jää katetta kiinteiden kulujen kattamiseen ja voiton muodostumiseen. Tätä voidaan havainnollistaa katetuottolaskelman avulla, joka näyttää, miten myynti ja kustannukset vaikuttavat tulokseen. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2024, 134)

Katetuotto lasketaan vähentämällä myyntituotoista muuttuvat kustannukset. Jäljelle jäävä osuus, eli katetuotto kertoo summan, jolla katetaan kiinteät kustannukset ja mahdollinen voitto. Katetuottolaskennan avulla voidaan analysoida, miten esimerkiksi hinnan, myyntimäärien tai kustannusten muutokset vaikuttavat yrityksen tulokseen. Se tarjoaa yrittäjälle konkreettisen tavan hahmottaa

toiminnan kannattavuus eri tilanteissa ja tukea päätöksiä, kuten hinnoittelua tai kapasiteetin suunnittelua. (Shim & Siegel 2008, luku 4.2)

Sekä Ikäheimo ja muut (2024, 134–138) että Shim ja Siegel (2008, luku 4.2) korostavat, että katetuottolaskennan ydin on se, että se auttaa ymmärtämään, miten muuttuvat ja kiinteät kustannukset yhdessä vaikuttavat yrityksen tulokseen. Molemmissa edellä mainituissa lähteissä painottuu se, että tuloksen kannalta ratkaisevaa ei ole pelkästään myynnin määrä, vaan se, kuinka suuri osa myynnistä jää katteeksi kiinteiden kustannusten kattamiseen. Siinä missä Ikäheimo ja muut (2024, 134–138) tarkastelevat menetelmää johtamisen ja päätöksenteon näkökulmasta, Shim ja Siegel (2008, luku 4.2) kertovat saman periaatteen laskennallisesti katetuottomuotoon perustuvan tuloslaskelman (*Contribution Margin Income Statement*) kautta, joka tekee kustannusrakenteen näkyväksi ja sen avulla yritys voi tarkastella taloudellista tilannetta konkreettisten lukujen kautta.

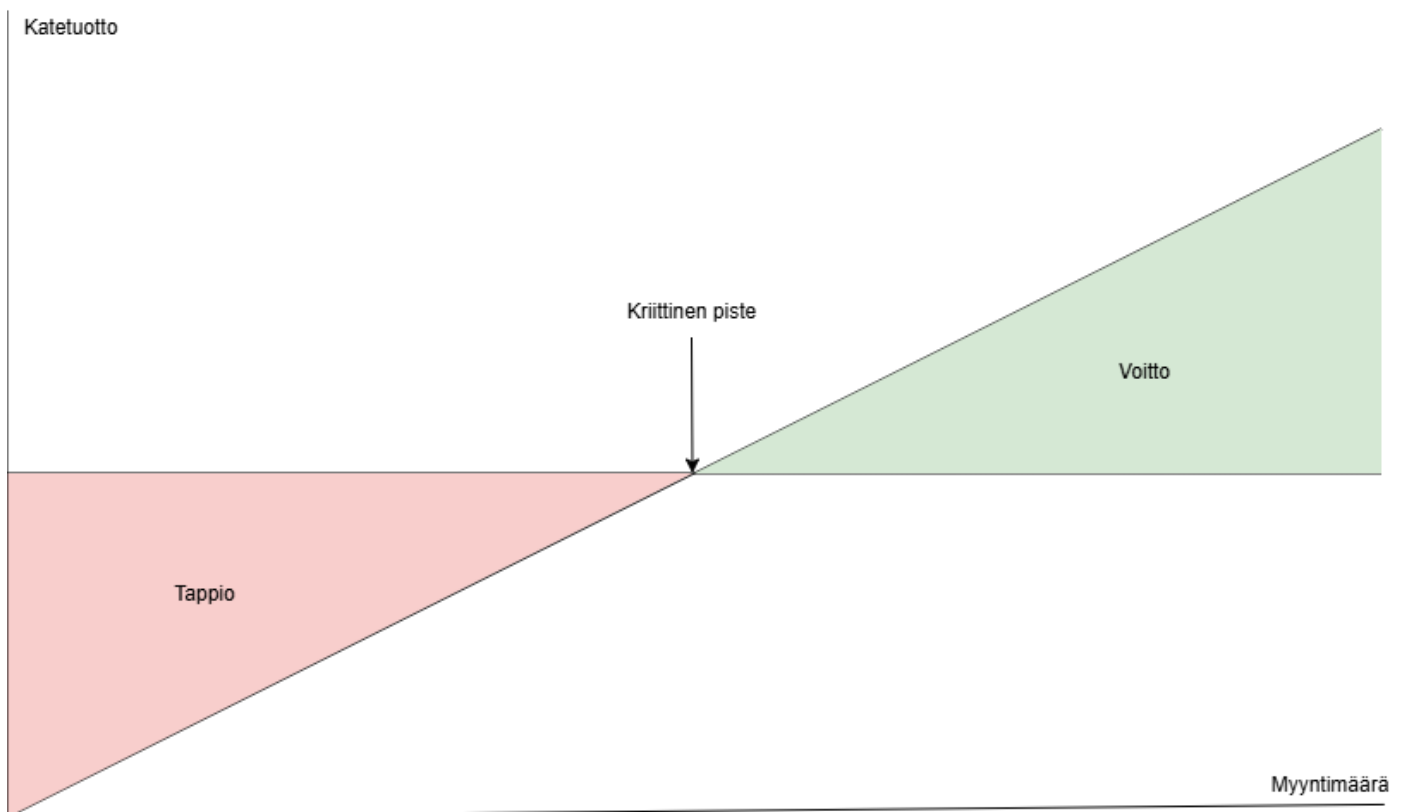
Katetuottolaskentaa voidaan tarkastella myös ajankäytön näkökulmasta. Esimerkiksi palvelualoilla, kuten toimeksiantajan kahvilayrityksessä on hyödyllistä arvioida tuotteiden kannattavuutta sen perusteella, kuinka paljon ne tuottavat katetta aikayksikköä kohti. Tätä voidaan ajatella katetuotto per minuuttina, joka auttaa hahmottamaan, kuinka tehokkaasti eri tuotteet hyödyntävät yrityksen käytävissä olevaa aikaa ja kapasiteettia. Podcastissa Paljonko jää katetta? (Sivonen & Kortesalmi 06.06.2023, 15–17 min) kuvataan samaa logiikkaa toteamalla, että yrityksen toiminta kannattaa mitoittaa esimerkiksi laskelmalla, kuinka monta asiakasta per päivä pitää olla, että toiminta kannattaa, joka vastaa katetuottolaskennan ajatusta tuottojen ja ajankäytön välisestä tasapainosta.

Edellä käsitellyjä katetuottolaskennan periaatteita sovelletaan käytännössä toimeksiantajalle laaditussa oppaassa. Koska yrittäjä hoitaa taloushallintoa itse, menetelmä tarjoaa selkeän ja helposti omaksuttavan tavan seurata yrityksen kannattavuutta. Oppaan luvussa kaksi, katetuottolaskentaa havainnollistetaan konkreettisten laskentaesimerkkien avulla, joiden tarkoituksena on auttaa yrittäjää ymmärtämään, miten myyntimäärien, kustannusten tai hinnan muutokset vaikuttavat tulokseen ja milloin niihin on syytä reagoida.

2.2.3 Kriittinen piste

Kriittinen piste (*break-even point*) tarkoittaa sitä myyntimäärää, jolla yrityksen tuotot kattavat kaikki kustannukset, mutta voittoa ei vielä synny, eli toiminta saavuttaa nollatuloksen. Kriittisen pisteen laskenta perustuu katetuottolaskentaan, ja sen avulla voidaan selvittää se myyntimäärä, jolla yrityksen tuotot kattavat kaikki kustannukset. Kriittinen piste määritetään usein jakamalla kiinteät kustannukset katetuotolla tai laskemalla se tuotannon määrän ja tuloksen muutosten suhteen eri volyymeillä. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2024, 138)

Kriittisen pisteen laskenta auttaa yritystä ymmärtämään, kuinka paljon sen täytyy myydä, jotta toiminta pysyy kannattavana. Tämä tieto on erityisen tärkeää sesonkiluonteisesti toimiville pienyrityksille, kuten toimeksiantajalle, jonka myynti vaihtelee kausittain. Kriittisen pisteen avulla yrittäjä pystyy arvioimaan, millä myyntitasolla toiminta pysyy kannattavana eri sesonkien aikana, ja milloin kustannusrakenne vaatii sopeuttamista. (Sivonen & Kortessalmi 06.06.2023, 13–15 min)



Kuva 2. Kriittinen piste (mukaillen Ita 19.3.2025)

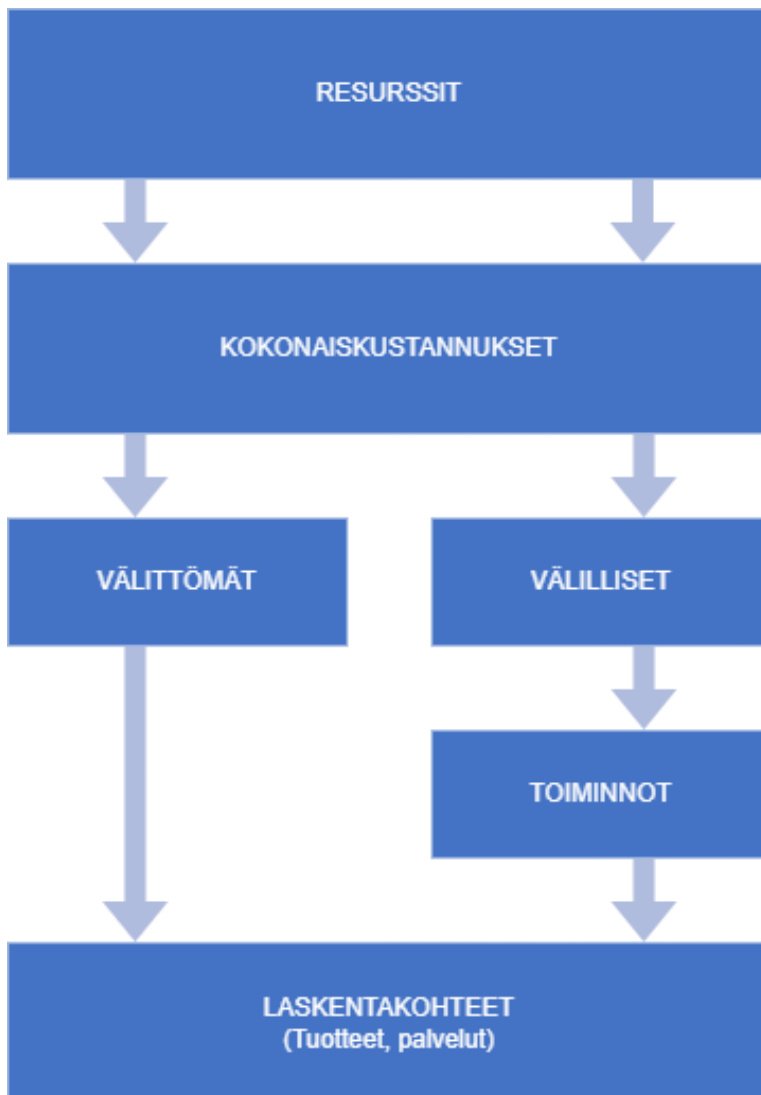
Kuvassa 2 on esitetty kriittisen pisteen periaate, jossa myyntituottojen ja kokonaiskustannusten leikkauskohta osoittaa tason, jolla toiminta muuttuu kannattavaksi.

Oppaan toisessa luvussa kriittinen piste havainnollistetaan konkreettisen esimerkin avulla, joka auttaa yrittäjää ymmärtämään, miten kannattavuuden raja muuttuu esimerkiksi sesonkien, hinnan tai kustannusten muuttuessa.

2.3 ABC-laskenta

Toimintolaskenta (*Activity-Based Costing, ABC*) on kustannuslaskentamenetelmä, jonka tavoitteena on kohdistaa yrityksen kustannukset mahdollisimman tarkasti niille tuotteille, jotka kustannuksia aiheuttavat. Tämä laskenta pohjautuu ajatukseen, että yrityksen toiminnot kuluttavat resursseja ja nämä resurssit puolestaan aiheuttavat kustannuksia. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2024, 145)

Kuvassa 3 on havainnollistettu, miten ABC-laskenta etenee vaiheittain yrityksen kustannusten kohdistamisessa. Prosessi alkaa resurssien, kuten työajan ja materiaalien tunnistamisesta. Näistä muodostuvat yrityksen kokonaiskustannukset, jotka jaetaan edelleen välittömiin ja välillisiin kustannuksiin.



Kuva 3. Toimintolaskennan vaiheet kustannusten kohdistamisessa (mukaillen Jormakka, Koivusalo & Lappalainen 2025, 227)

Välittömät kustannukset ovat kuluja, jotka voidaan kohdistaa suoraan tiettyyn tuotteeseen tai palveluun, kuten raaka-aineet tai työntekijän palkka, joka liittyy suoraan tuotteen valmistamiseen. Välilliset kustannukset puolestaan syntyvät useiden toimintojen yhteisestä käytöstä, kuten esimerkiksi vuokrat, hallinnolliset kulut tai markkinointi. (Tenhunen 12.3.2013)

Seuraavaksi määritellään, mihin toiminnot näytävät resursseja käyttäviä. Tätä varten käytetään resurssijureita, jotka kuvaavat, miten resurssit jakautuvat eri toiminnoille. Toiminnot puolestaan kohdistetaan toimintoajureiden avulla laskentakohteille, kuten esimerkiksi tuotteille. Näin yritys saa selkeämmän kuvan siitä, mihin sen kustannukset todellisuudessa kohdistuvat ja mitkä toiminnot kuluttavat eniten resursseja. (Jormakka, Koivusalo & Lappalainen 2025, 226–229)

Toimintolaskennan soveltaminen näkyy myös opinnäytetyön produktissa, jossa kustannusten kohdistamista havainnollistetaan käytännönläheisesti. Oppaassa toimintolaskennan periaatteita on hyödynnetty etenkin kustannusrakenteen jäsentämisessä ja resurssien käytön arvioinnissa. Laskentamallia hyödyntämällä oppaassa tuodaan esiin, miten eri toiminnot, kuten tuotteiden valmistus, asiakaspalvelu ja sesonkien mukainen työmäärän vaihtelu vaikuttavat kustannuksiin ja kannattavuuteen. Tällainen lähestymistapa auttaa yrittäjää hahmottamaan, mihin resursseja kuluu eniten ja mitkä toiminnot tuottavat eniten arvoa yritykselle.

2.4 Kapasiteetilaskenta

Kapasiteetilaskennan tarkoitus on arvioida, kuinka tehokkaasti yrityksen käytettävissä olevat resurssit, esimerkiksi työaika ja laitteet, ovat käytössä ja miten kapasiteetin käyttö vaikuttaa kustannuksiin ja kannattavuuteen. Kapasiteetin tunnistaminen on keskeistä sekä tuotekustannuslaskennassa että päivittäisessä johtamisessa. (Pellinen 2019, 147)

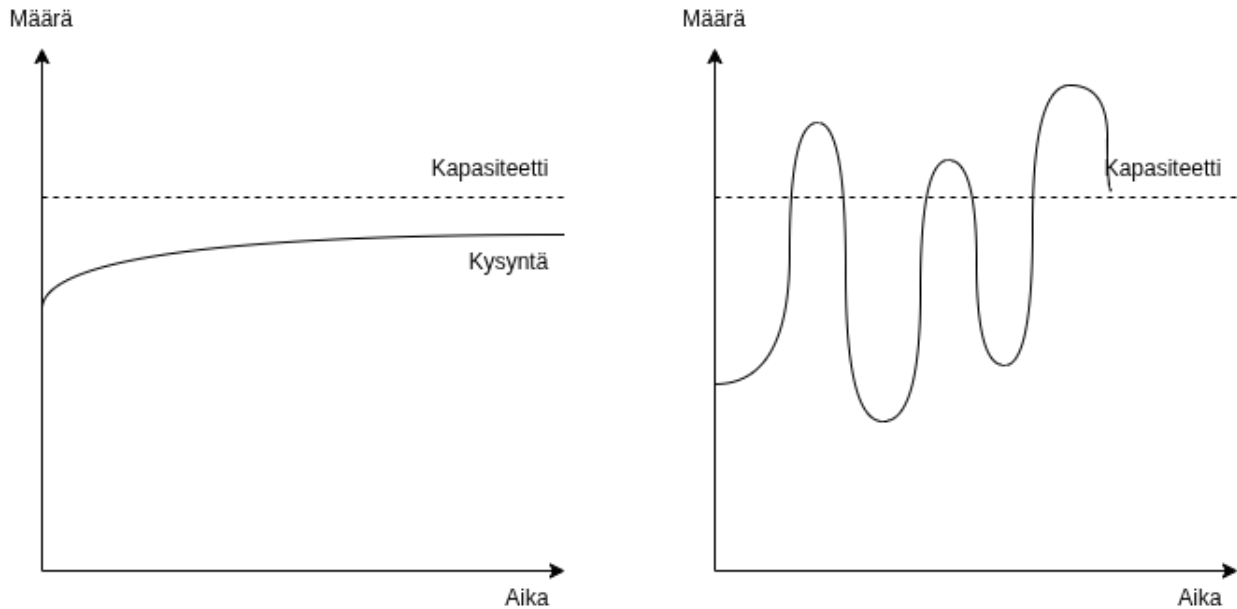
Kapasiteettia voidaan tarkastella teoreettisena, tavoitteellisena tai käytännön kapasiteettina. Käytännön johtamisessa kapasiteetti on hyvä jakaa kolmeen osaan:

- Tuottava kapasiteetti, eli se aika, josta syntyy myytävää arvoa.
- Tuottamaton kapasiteetti, eli se, jolloin esimerkiksi odotetaan tai korjataan virheitä.
- Ylikapasiteetti on olemassa oleva resurssi, johon ei ole tarkastelujaksolla käyttöä.

Tuottamaton kapasiteetti hukkaa työtä ja ylikapasiteetti sitoo resursseja ilman tuottoa, eli molemmat aiheuttavat kustannuksia. Sesonkivaihtelussa nämä osat elävät, sillä esimerkiksi hiljaisena aikana voi korostua ylikapasiteetti, kun taas ruuhkassa tuottamaton aika voi kasvaa. (Pellinen 2019, 147)

Kuvassa 4 havainnollistetaan, miten kapasiteetin käyttö ja ylikapasiteetti eroavat tilanteissa, joissa kysyntä on joko tasaista tai voimakkaasti vaihtelevaa. Tasaaisessa kysynnässä kapasiteetti voidaan

hyödyntää tehokkaammin, kun taas vaihteleva kysyntä johtaa ajoittain ylikapasiteettiin ja tehottomaan resurssien käyttöön.



Kuva 4. Tasainen ja vaihteleva kysyntä ylikapasiteetin tilanteessa (mukaillen Pellinen 2019, 148)

Kapasiteetin käyttöä voidaan arvioida vertaamalla toteutunutta kuormitusta niin sanottuun normaalitasoon, joka voi perustua esimerkiksi keskimääräiseen tuntimäärään tai tuotantomäärään kuukaudessa. Kun toteutunut kapasiteetin käyttö alittaa normaalitason, erotus muodostaa käyttämättömän kapasiteetin kustannuksen. Tätä laskentatapaa havainnollistetaan Järvenpään, Länsiluodon, Partasen ja Pellisen (2017, 170–171) kirjassa, jossa korostetaan, että normaalitason ja toteuman välinen ero saa näkyviin hiljaiset jaksot ja niiden taloudellisen vaikutuksen. Näin kapasiteetilaskenta tukee kuukausi- ja sesonkiseurantaa osoittamalla, missä vaiheissa resurssien vajaakäyttö aiheuttaa kustannuksia. (Pellinen 2019, 147; Järvenpää ym. 2017, 170–171)

Kapasiteetilaskennan näkökulmasta sen tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää myös yrityksen talouden johtamisessa ja päätöksenteossa. Pellinen (2019, 147–150) tarkastelee kapasiteetin hallintaa erityisesti resurssien käytön ja talouden tasapainon näkökulmasta, kun taas Järvenpää ja muut (2017, 171) puolestaan tuovat esiin mittaamisen ja seurannan merkityksen hiljaisten jaksoiden tunnistamisessa. Näiden näkökulmien yhdistäminen auttaa yritystä ennakoimaan kapasiteetin vaihtelevuutta ja tekemään dataan perustuvia päätöksiä esimerkiksi hinnoittelun tai resursoinnin suunnittelussa.

Toimeksiantajayrityksen kannalta kapasiteetilaskennan ajattelutapa näkyy erityisesti sesonkien hallinnassa ja resurssien suunnittelussa. Oppaassa näitä periaatteita hyödynnetään käytännönläheisesti korostamalla, miten yritys voi varautua hiljaisempiin jaksoihin ja hyödyntää kapasiteettiaan tehokkaammin kysynnän vaihdellessa.

2.5 Kassavirta-analyysi

Kassavirta tarkoittaa yrityksen rahan liikkumista sisään ja ulos tietyn ajanjakson aikana. Kassavirran seurannan avulla voidaan arvioida, kuinka hyvin yrityksen tulot kattavat sen menot ja kuinka paljon varoja on käytettävissä esimerkiksi päivittäisen toiminnan ja lainojen maksamiseen. Positiivinen kassavirta kertoo, että yrityksen toiminta tuottaa enemmän rahaa, kuin se kuluttaa, kun taas negatiivinen kassavirta viittaa tilanteeseen, jossa menot ylittävät tulot. (Einstein, B. 4.3.2025)

Kassavirran analysointi auttaa yrittäjää suunnittelemaan tulevaa ja tekemään päätöksiä esimerkiksi investoinneista, hinnoittelusta ja resurssien käytöstä. Sen avulla voidaan myös arvioida, kuinka herkkä yrityksen taloudellinen tilanne on muutoksille, kuten myynnin laskulle tai kustannusten nousulle.

Toimeksiantajayrityksen sesonkiluonteisessa liiketoiminnassa kassavirran seuranta on erityisen tärkeää, sillä hiljaiset kaudet voivat nopeasti heikentää maksuvalmiutta. Oppaassa kassavirtaa tarkastellaan konkreettisesti kahvilatoiminnan näkökulmasta. Ennen sesonkia suurin osa rahoista kuluu hankintoihin ja valmisteluihin, sesongin aikana rahavirta on vilkkaimmillaan ja kauden päätyttyä kulut jatkuvat, vaikka myynti hiljenee.

3 Hinnoittelu sesonkiluonteisessa kahvilayrityksessä

Hinnoittelu on olennainen osa yrityksen talouden hallintaa ja sen avulla sisäisen laskennan tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää käytännön päätöksenteossa. Kun yritys tuntee omat kustannuksensa ja kannattavuutensa, voidaan hinnoittelun avulla varmistaa, että tuotteiden hinnat tukevat yrityksen tavoitteita ja tuottavat riittävän katteen.

Sesonkiluonteisessa kahvilatoiminnassa hinnoittelulla on erityisen suuri merkitys, sillä kysyntä ja kustannukset vaihtelevat kausittain. Toiminnan ajallinen rajallisuus korostaa sitä, että jokainen myyntipäivä ja tuote on tärkeä kannattavuuden näkökulmasta. Toimeksiantajayrityksessä hinnoittelun kehittämisen tavoitteena oli löytää selkeitä ja käytännönläheisiä tapoja laskea tuotteiden hinnat niin, että päätöksenteko perustuu dataan.

Tässä luvussa käsitellään hinnoittelun peruseriaatteita ja niitä osa-alueita, jotka sisältyvät myös opinnäytetyön produktiin. Tarkoituksena on kuvata, miten hinnoittelua voidaan hyödyntää pienyrityksen näkökulmasta ja millaisia käytännön työkaluja sen tueksi on olemassa.

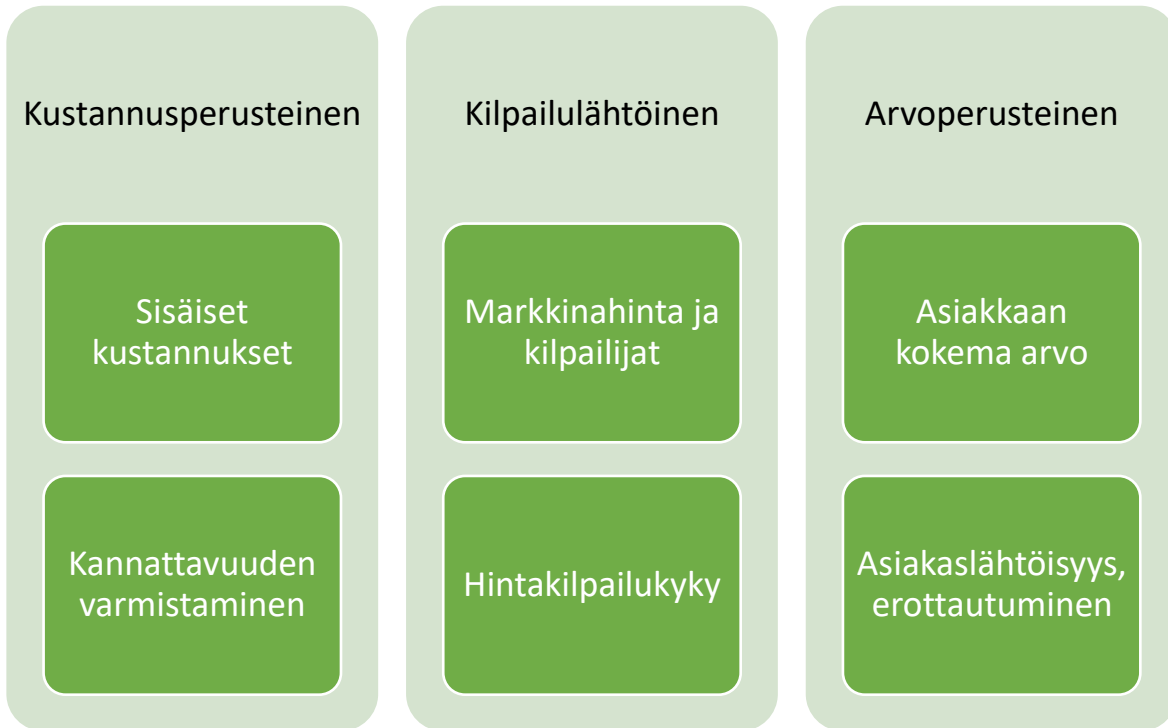
3.1 Hinnoittelun lähtökohdat

Hinnoittelu on yksi keskeisimmistä kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä, sillä se määrittää suoraan liikevaihdon ja katteen tason. Pienetkin hinnanmuutokset voivat vaikuttaa merkittävästi yrityksen tulokseen, jonka vuoksi hinnoittelun tulisi perustua suunnitelmalliseen ja jatkuvaan seurantaan. (Boyd 31.7.2025, 2:28-3:49 min)

Hinnoittelua voidaan lähestyä kolmesta eri näkökulmasta, kustannusperusteisesti, kilpailulähtöisesti ja arvoperusteisesti. Kustannusperusteinen hinnoittelu varmistaa, että tuotteiden hinnat kattavat muuttuvat kustannukset ja tuottavat tavoitellun katteen. Kilpailulähtöinen hinnoittelu määrittää hinnan markkinoilla vallitsevan hintatason perusteella, kun taas arvoperusteinen hinnoittelu korostaa asiakkaan kokemaa hyödytä ja maksuhaluutta (Boyd 31.7.2025, 4:02-8:20 min). Näitä periaatteita sovelletaan opinnäytetyön produktissa siten, että ne näkyvät konkreettisesti kolmena tuoteryhmänä:

1. Ankkuri – kustannusperusteinen
2. Magneetti – kilpailulähtöinen
3. Tähti – arvoperusteinen

Kuvassa 5 on havainnollistettu, miten hinnoittelun eri näkökulmat eroavat toisistaan lähtökohdan ja painopisteen osalta. Kustannusperusteinen hinnoittelu painottaa sisäistä kannattavuutta, kilpailulähtöinen markkinahintaa ja arvoperusteinen asiakkaan kokemaa arvoa.



Kuva 5. Hinnoittelun kolme näkökulmaa ja niiden painopisteet

Boyd (31.7.2025, 9:30-12:30 min) korostaa hinnoittelun suunnitelmallisuutta ja sen merkitystä strategisena kilpailutekijänä, kun taas Toivanen (10.10.2024) kuvaa käytännön ongelmaa, jossa hinnoittelua ei toteuteta suunnitelmallisesti, ja hinnat perustuvat vanhentuneisiin oletuksiin. Näitä näkemyksiä yhdistää ajatus siitä, että hinnoittelu on dynaaminen prosessi, joka vaatii jatkuvaa markkinaseurantaa ja kustannustiedon päivittämistä. Kun sisäisen laskennan tuottama tieto yhdistetään markkina- ja asiakasymmärrykseen, hinnoittelusta tulee sekä kannattavuutta että yrityksen strategiaa yhdistävä.

Tämä on keskeistä myös toimeksiantajayrityksen kannalta, sillä sen toiminta on sesonkiluonteista ja hinnoittelua ei ole aiemmin tarkasteltu järjestelmällisesti. Toivasen (10.10.2024) mukaan kustannuksiin perustuva hinnoittelu voi johtaa tilanteeseen, jossa hinnankorotukset tehdään vain omien kulujen nousun perusteella ilman, että mietitään vastaako hinta asiakkaan kokemaa arvoa. Samalla kilpailulähtöinen hinnoittelu saattaa johtaa siihen, että yrityksen strateginen päätöksenteko määräytyy kilpailijoiden toiminnan perusteella. Näiden riskien hallinta on erityisen tärkeää toimeksiantajayritykselle, jonka hinnoittelu perustuu vahvasti kausittaiseen kysyntään ja muuttuvaan kustannusrakenteeseen.

3.2 Hinnoittelustrategiat

Hinnoittelun strateginen suunnittelu on keskeinen osa yrityksen kilpailukykyä ja taloudellista menestystä. Boyd (31.7.2025, 10:15-13:40 min) korostaa, että hinnoittelulla ei ainoastaan kateta

kustannuksia, vaan sillä myös ohjataan yrityksen markkina-asemaa ja tuetaan pitkän aikavälin tavoitteita. Strateginen hinnoittelu edellyttää, että päätöksenteossa huomioidaan sekä sisäiset kustannusrakenteet että ulkoiset tekijät, kuten esimerkiksi kilpailu ja asiakkaan kokema arvo. Toimeksiantajayrityksen kohdalla tämä korostuu erityisesti sesonkiluonteisen toiminnan vuoksi, eli hinnoittelun avulla voidaan tasapainottaa kausittaista kysyntää ja varmistaa, että tuotto pysyy vakaana myös hiljaisempina aikoina.

Datalähtöinen lähestymistapa mahdollistaa hinnoittelun perustamisen ajantasaiseen tietoon asiakkaiden käyttäytymisestä, kysynnän vaihtelusta ja markkinatilanteesta. Kun yritys hyödyntää dataa järjestelmällisesti, hinnoittelua voidaan hienosäätää nopeasti esimerkiksi sesongin, tuoteryhmän tai asiakassegmentin mukaan. Tiedolla johdettu hinnoittelu tukee yrityksen kykyä reagoida markkinamuutoksiin ja suunnitella hinnoittelua pitkäjänteisesti sen sijaan, että päätökset perustuisivat pelkästään aiempaan kokemukseen. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2021, luku 8)

Vaikka datalähtöinen lähestymistapa tukee hinnoittelun suunnittelua strategisella tasolla, asiakkaiden ostospäätöksiin vaikuttavat usein myös psykologiset tekijät. Hinnan esitystapa voi muokata asiakkaan käsitystä tarjouksen arvosta ja kiireellisyydestä, jolloin päätöksenteko ei perustu pelkästään hintaan. Gauri, Guha, Biswas & Jha (7.6.2024) kertovat julkaisussaan, että tarkasti määritellyt, pienet alennukset voivat lisätä ostohalukkuutta enemmän, kuin suuret pyöristetyt alennukset, sillä kuluttajat kokevat täsmälliset alennukset usein lyhytkestoisempina ja siksi houkuttelevampina. Tämä osoittaa, että hinnoittelu on samalla rationaalinen, kuin myös emotionaalinen prosessi, jossa datan ja psykologisten havaintojen yhdistäminen voi tukea entistä vaikuttavampaa hinnoittelustrategiaa. Vaikka kahvilatoiminnassa ei yleensä käytetä esimerkiksi 14,8 prosentin tarkkoja alennuksia, sama ilmiö pätee myös sesonkikohtaisiin kampanjoihin, jossa myynnin kasvu voi syntyä siitä, että asiakkaan kokevat tarjouksen tai kauden olevan rahallinen ja haluavat siksi hyödyntää sen nopeasti.

Yhdistämällä strategisen, dataan perustuvan ja asiakaspsykologisen näkökulman hinnoitteluun, voidaan luoda kokonaisvaltainen lähestymistapa, joka tukee sekä kannattavuutta että asiakaslähtöisyyttä. Toimeksiantajayrityksen kehittämistyössä tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että hinnoittelun tulee olla sekä suunnitelmallista että joustavaa, eli perustua dataan, mutta samalla huomioida asiakkaan kokema arvo ja ostospäätöksiin vaikuttavat tekijät.

3.3 Hinnoittelun kehittäminen ja jatkuva seuranta

Hinnoittelun kehittäminen on jatkuva prosessi, jossa pyritään löytämään tasapaino kannattavuuden, kysynnän ja asiakkaan kokeman arvon välillä. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että yritys seuraa säännöllisesti hinnoitteluun liittyviä tunnuslukuja, kuten myyntikatetta ja tuotekohtaista

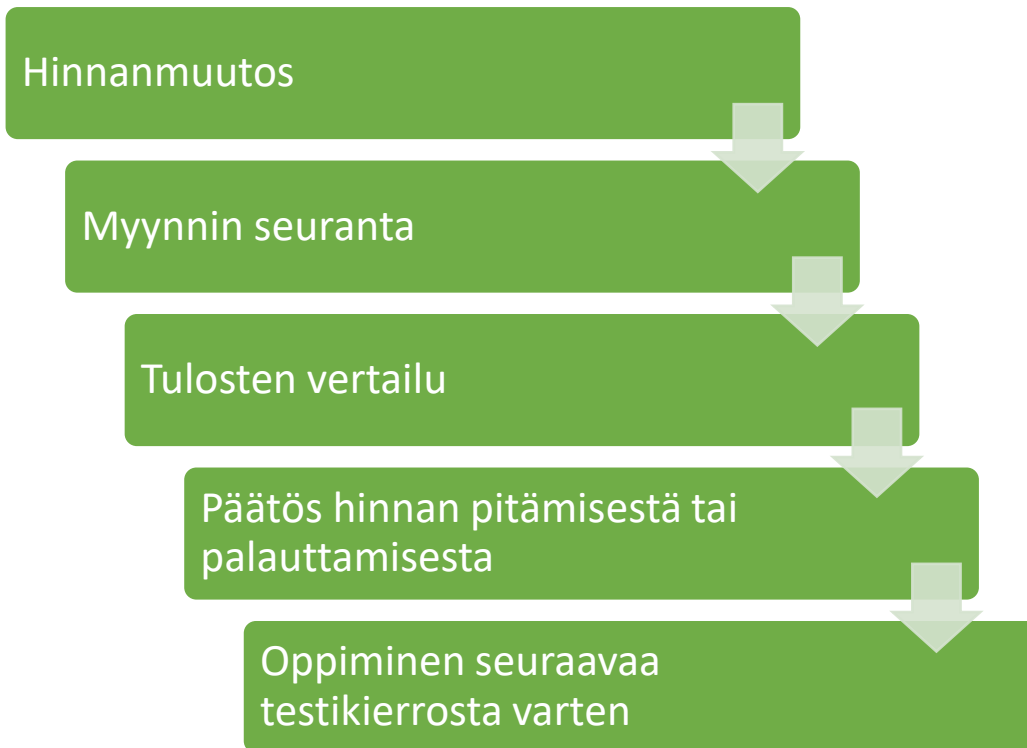
kannattavuutta. Kun hinnat ja niiden perusteet tarkastellaan säännöllisin väliajoin, voidaan tehdä päätöksiä johdonmukaisesti ja varmistaa, että hinnoittelu tukee yrityksen tavoitteita. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2024, 175)

Hinta toimii monissa tilanteissa myös viestinä tuotteen laadusta. Kun asiakkaan on vaikea arvioida todellista laatua tai vertailla tuotteita, liian alhainen hinta voi heikentää mielikuvaa laadusta, kun taas harkitusti asetettu korkeampi hinta voi vahvistaa käsitystä tuotteen arvosta ja houkuttelevuudesta. Kahvilaympäristössä tämä voi näkyä esimerkiksi siinä, että hinnoittelulla voidaan viestiä tuotteen tuoreudesta, raaka-aineiden laadusta tai yleisestä palvelukokemuksesta. Näin hinnoittelusta tulee myös osa yrityksen viestintää ja brändiä, ei pelkästään kustannuksiin perustuva päätös. (Falzani 2023, luku 7)

3.3.1 Hintatestaukset

Hintatestaus on käytännönläheinen tapa selvittää, millä hinnalla tuote tuottaa parhaan mahdollisen tuloksen ilman, että myyntimäärät kärsivät. Systemaattisesti toteutetut hintakokeet tarjoavat luotettavamman perustan päätöksenteolle, kuin yksittäisiin arvioihin tai kokemukseen perustuva hinnoittelu. Hintatestaus tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys kokeilee eri hintavaihtoehtoja tietyllä ajanjaksolla ja seuraa, miten hinnanmuutokset vaikuttavat myyntiin ja kannattavuuteen. Testaus voi kohdistua yhteen tuotteeseen, tuoteryhmään tai esimerkiksi kampanjahintaan, ja sen avulla voidaan tunnistaa asiakkaiden hintaherkkyys, sekä löytämään tason, joka maksimoi katteen ilman, että kysyntä laskee merkittävästi. (Cohen, Kitain, Marconi & Raftery 19.3.2024)

Hintatestauksen etuna on, että sen avulla hinnoittelusta voidaan tehdä jatkuvasti kehittyvä ja oppimiseen perustuva prosessi. Kun hinnan vaikutuksia tarkastellaan todellisen myyntidatan avulla, voidaan havaita, millaiset muutokset parantavat kannattavuutta ja missä vaiheessa hinta alkaa heikentämään kysyntää. Näin yritys voi kehittää hinnoitteluaan suunnitelmallisesti ja tiedon pohjalta. Lisäksi testaus voi tuoda esiin asiakasryhmiä, jotka ovat valmiita maksamaan enemmän tietyistä tuotteista, joka tukee tuotevalikoimaan ja hinnoittelurakenteen kehittämistä entistä kannattavammaksi. (Cohen, Kitain, Marconi & Raftery 19.3.2024)



Kuva 6. Hintatestauksen vaiheet

Kuvassa on esitetty hintatestauksen eteneminen prosessina. Ensin yritys määrittää testattavan hinnanmuutoksen ja tavoitteet, jonka jälkeen seurataan myynnin ja katteen kehitystä tietyn ajanjakson aikana. Tulosten perusteella vertaillaan eri hintavaihtoehtojen vaikutuksia ja päätetään, säilytetäänkö muutos vai palautetaanko alkuperäinen hinta. Hintatestauksen tavoitteena on muodostaa jatkuva oppimisen sykli, jossa hinnoittelua kehitetään systemaattisesti kerätyn tiedon pohjalta.

Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta hintatestaus tarjoaa keinon tehdä hinnoittelusta ennakoivampaa ja vähemmän riskialtista. Sen avulla yritys voi arvioida, miten pienet hinnanmuutokset vaikuttavat eri tuotteiden kysyntään eri sesonkien aikana ja tunnistaa, missä hinnoissa asiakaskäyttäytyminen muuttuu merkittävästi. Tämä tukee oppaan tavoitetta kehittää hinnoittelua suunnitelmalliseksi ja tietoon perustuvaksi prosessiksi, jossa päätökset pohjautuvat mitattuihin tuloksiin eikä pelkästään oletukseen asiakasreaktiosta.

3.4 Sesonkiluonteisuus hinnoittelussa

Edellä käsitelty hintatestaus tarjoaa yritykselle työkalun hinnoittelun jatkuvaan kehittämiseen ja asiakasreaktioiden ymmärtämiseen. Kuitenkin esimerkiksi kahviloille, kuten myös toimeksiantajalle, hinnoittelun kannattavuuteen vaikuttavat vahvasti myös ulkoiset tekijät, kuten vuodenaikojen ja kysynnän vaihtelut. Tällöin pelkkä hintatestaus ei riitä, vaan hinnoittelua täytyy tarkastella myös osana laajempaa sesonkien hallintaa.

Sesonkiluonteisuudella tarkoitetaan kysynnän ja myynnin ajallista vaihtelua, joka toistuu säännöllisesti esimerkiksi vuodenaikojen, juhlapyhien tai lomakausien mukaan. Tämä on tyypillistä etenkin palvelualoilla, kuten kahvilatoiminnassa. Sesonkiluonteisuus vaikuttaa suoraan yrityksen hinnoitteluun, resurssien käyttöön ja kannattavuuteen, sillä kysynnän vaihtelut muuttavat sekä myyntivolyymiä että kustannusrakennetta. (Honkanen 2017, 115–116)

Yritykselle tämä tarkoittaa tarvetta mukauttaa hintoja, tarjontaa ja markkinointia eri ajankohtien mukaan. Huippusesongin aikana kysynnän kasvu mahdollistaa korkeamman hinnan ja paremman katteen, kun taas hiljaisempina kausina hintoja voidaan alentaa kysynnän lisäämiseksi tai kapasiteetin hyödyntämiseksi. Tavoitteena on tasapainottaa kysynnän vaihtelua ja varmistaa kannattavuus myös hiljaisina aikoina. (Honkanen 2017, 117–119)

Taulukossa 1 kuvataan, miten eri sesongit huippu-, väli- ja matalasesonki eroavat toisistaan kysynnän, hinnoittelun, kapasiteetin käytön ja tavoitteiden näkökulmasta. Taulukko havainnollistaa, että hinnoittelun ja resurssienhallinnan painopisteet vaihtelevat sesongin mukaan. Huippusesonkina pyritään maksimoimaan kate, välisesonkina tasapainottamaan kysyntää ja matalasesonkina houkuttelemaan asiakkaita ylläpitämään perustoiminnan kannattavuutta.

Taulukko 1. Sesonkien vaikutus hinnoitteluun ja kapasiteettiin

Sesonki	Kysyntä	Hinnoittelu	Kapasiteetti	Tavoite
Huippusesonki	Korkea	Korkeampi hinta	Täysi käyttö	Katteen maksimointi
Välisesonki	Kohtalainen	Tasapainotettu hinta	Joustava käyttö	Vakaa kysyntä
Matalasesonki	Matala	Alempi hinta	Osittainen käyttö	Asiakkaan houkutteleminen

Toimeksiantajan näkökulmasta sesonkien hallinta on keskeinen osa kannattavaa hinnoittelua, sillä toiminta painottuu vahvasti sesonkeihin ja asiakasvirrat vaihtelevat sään sekä lomakausien mukaan. Hinnoittelun suunnittelu sesongeille auttaa varmistamaan, että yritys pystyy hyödyntämään kysynnän huippujaksot täysimääräisesti ja kattamaan kiinteät kulut myös hiljaisempina kuukausina.

4 Oppaan tuottaminen ja toteutus

Tähän opinnäytetyöhön sisältyy toiminnallinen osuus, joka perustuu teoriaosuudessa käsiteltyihin sisäisen laskennan ja hinnoittelun periaatteisiin. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus sisältää oppaan sekä kaksi Excel-työkalua, jotka muodostavat kokonaisuuden sisäisen laskennan ja hinnoittelun tueksi. Oppaassa käsitellään hinnoittelun ja kannattavuuden hallinnan periaatteita, kun taas Excel-pohjat tarjoavat konkreettiset työvälineet niiden soveltamiseen käytännössä.

Tässä luvussa kuvataan oppaan ja Excel-työkalujen suunnittelun ja toteutuksen vaiheet sekä tarkastellaan lopullista tuotosta ja sen sovellettavuutta toimeksiantajayrityksessä.

4.1 Tuottamisen lähtötilanne ja suunnittelun esittely

Toimeksiantajana toimii sesonkiluonteinen kahvilayritys, jonka toiminta painottuu kesäkauteen. Yrityksen myynti ja asiakasvirrat vaihtelevat voimakkaasti vuodenajan mukaan, joka asettaa haasteita kannattavuuden seurannalle ja hinnoittelun suunnittelulle. Toimeksiantaja on uudistamassa liiketoimintakonseptiaan ja haluaa samalla vahvistaa sisäisen laskennan käytäntöjä, jotta päätöksenteko perustuisi aiempaa enemmän taloudelliseen tietoon, eikä pelkästään kokemukseen.

Tuotoksen lähtökohtana oli havainto, että yrityksellä ei ole ollut käytössään järjestelmällistä tapaa seurata myyntiä, katteita tai hinnoittelun vaikutuksia eri sesonkien aikana. Ajanpuute ja kausiluonteinen toiminta ovat johtaneet siihen, että kannattavuutta on arvioitu lähinnä jälkikäteen, jolloin mahdollisuudet ennakoida ja reagoida ajoissa ovat rajalliset. Näihin tarpeisiin kehitettiin opas ja Excel-työkalut.

Tuotoksen kohderyhmänä on toimeksiantajayritys, mutta opas on laadittu siten, että siitä voivat hyötyä myös muut vastaavan kokoiset kahvilayritykset sekä muut aiheesta kiinnostuneet. Erityisesti hinnoitteluun liittyvä Excel-työkalu soveltuu laajempaan käyttöön, sillä sen rakenteet ja laskentaperiaatteet ovat yleisiä. Sen sijaan kannattavuuden seurantaan tarkoitettu Excel-pohja on räätälöity toimeksiantajayrityksen omaan kassajärjestelmästä tuotettavaan myyntiraporttiin, jonka vuoksi sitä ei julkaista erikseen.

Suunnittelussa painotettiin käytettävyyttä ja visuaalista selkeyttä, jotta opas ja siihen liittyvät Excel-työkalut olisivat helposti omaksuttavia myös ilman aiempaa taloushallinnon osaamista. Työkalujen rakenne kehitettiin siten, että ne ohjaavat käyttäjää vaiheittain laskennan läpi ja auttavat hahmottamaan tuloksia konkreettisesti. Oppaan sisältö puolestaan tukee työkalujen käyttöä ja tarjoaa taustatietoa sisäisestä laskennasta ja hinnoittelusta.

Tuottamisprosessin aikana huomioitiin käytettävissä oleva aika ja toimeksiantajan resurssit. Koska yrityksen liiketoiminta on kausiluonteista, suunnittelussa tähdättiin keveyteen ja tehokkuuteen, eli työkalujen tuli toimia nopeasti ilman monimutkaisia syötteitä tai jatkuva ylläpitoa. Tämän vuoksi laskentamallit rakennettiin mahdollisimman automatisoiduiksi ja visuaalisiksi, mutta kuitenkin muokattaviksi yrityksen mahdollisia tulevia tarpeita varten.

Ennen varsinaista tuottamisvaihetta toteutettiin lyhyt lähtötilannehaastattelu, jossa kartoitettiin toimeksiantajan osaamistaso ja tarpeet. Tämän pohjalta oppaan sisältö rajattiin keskittymään niihin osa-alueisiin, joissa käytännön tukea eniten kaivattiin.

Tuotoksen kehittämisen aikana toimeksiantajan kanssa oltiin säännöllisesti yhteydessä, ja eri verioita oppaasta sekä Excel-työkaluista lähetettiin kommentoitaviksi. Palautteen avulla varmistettiin, että kokonaisuus vastaa toimeksiantajan todellisia tarpeita ja tulee aidosti käyttöön. Toimeksiantaja toivoi erityisesti, että oppaan kieli olisi helposti ymmärrettävää ja käytännönläheistä.

Rajoittavina tekijöinä tuotantoprosessissa toimivat ensisijaisesti käytettävissä oleva aika ja resurssit. Työ toteutettiin muiden opintojen, työn ja toimeksiantajan sesonkitoiminnan rinnalla, joten aikataulua suunniteltiin joustavasti. Yhteydenpito toimeksiantajan kanssa sujui kuitenkin säännöllisesti, ja palautetta kerättiin työn eri vaiheissa. Teknisinä rajauksina Excel-työkalut suunniteltiin helposti käyttöönotettaviksi ilman erillisiä ohjelmistoja tai integraatioita, jotta ne soveltuvat pienen yrityksen käytännön tarpeisiin.

Laadullisiksi kriteereiksi asetettiin käytännön hyödynnettävyys, selkeys ja ajansäästö. Tuotoksen tuli tarjota yrittäjälle konkreettinen tuki päätöksenteon arkeen ja mahdollistaa hinnoittelun sekä kannattavuuden seuranta ilman ulkopuolista apua. Lisäksi sen tuli soveltua malliksi myös muille sesonkiluonteisille yrityksille, jotka haluavat kehittää sisäisen laskennan käytäntöjään, ja kaikille muille aiheesta kiinnostuneille. Tuotoksen onnistumista arvioidaan sen perusteella, kuinka hyvin se tukee toimeksiantajan tavoitteita ja jää aktiiviseen käyttöön osaksi yrityksen arkea.

4.2 Toteutus ja aikataulu

Oppaan ja Excel-työkalujen toteutus eteni vaiheittain pääosin suunnitelman mukaisesti. Prosessin alkuvaiheessa perehdyttiin toimeksiantajayrityksen toimintaan ja sen kehittämistarpeisiin. Tätä varten toteutettiin lyhyt keskustelumuotoinen haastattelu toimeksiantajan kanssa, jossa kartoitettiin yrityksen lähtötilanne, nykyiset käytännöt sekä toiveet produktille. Haastattelun avulla tunnistettiin konkreettisia haasteita hinnoittelun ja kannattavuuden seurannassa, ja sen pohjalta määriteltiin oppaan sekä Excel työkalujen tavoitteet ja painopisteet.

Haastattelun käyttö menetelmänä soveltui kehittämistyöhön hyvin, sillä se mahdollisti toimeksiantajan oman näkökulman ja kokemuksen esille tuomisen, sekä auttoi ymmärtämään yrityksen toimintaympäristöä ja käytännön haasteita. Haastattelun käyttö menetelmänä tuki tiedonkeruuta tilanteessa, jossa oli tärkeää ymmärtää yrityksen toimintaa käytännön arjen tasolla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106–108)

Suunnittelu- ja toteutusvaihe eteni rinnakkain. Oppaan sisältöä kehitettiin yhdistämällä kirjallisuudesta löytyviä näkökulmia ja toimeksiantajalta saatuja tietoja. Oppaan kirjoittamisen ohella aloitettiin Excel-työkalujen suunnittelu. Ensimmäisenä valmistui hinnoittelulaskuri, jonka avulla voidaan laskea tuotteiden kustannusrakenne ja suositeltu myyntihinta. Tämän jälkeen toteutettiin kateseurannan työkalu, joka mahdollistaa myynnin ja kannattavuuden seurannan kassajärjestelmästä saatavan datan avulla.

Työkalujen toimivuutta arvioitiin käytännön testauksella, ja muokkauksia tehtiin havaittujen tarpeiden sekä toimeksiantajan näkökulman pohjalta. Tavoitteena oli varmistaa, että lopputulos olisi selkeä, helppokäyttöinen ja vastaisi toimeksiantajan todellisia tarpeita.

Työn aikataulu noudatti pääosin alkuperäistä suunnitelmaa, jota on havainnollistettu taulukossa 2. Varsinainen kirjoitustyö ja suunnittelu alkoivat viikolla 36, jolloin opinnäytetyösuunnitelma valmistui. Viikoilla 37–41 painopiste oli oppaan kirjoittamisessa ja lähdeaineiston kokoamisessa. Viikoilla 43–44 keskityttiin tietoperustan kirjoittamiseen, ja samalla aloitettiin Excel työkalujen rakentaminen. Viikoilla 45–46 viimeisteltiin Excel työkalut ja opas, jonka jälkeen laadittiin opinnäytetyön empiirinen osuus. Viikolla 47 työ viimeisteltiin ja palautettiin arvioitavaksi.

Taulukko 2. Opinnäytetyön toteutuksen aikataulu

Viikko	Työn vaihe
36	Opinnäytetyösuunnitelman viimeistely ja palautus
37–38	Lähdeaineiston kokoaminen ja tutustuminen toimeksiantajan toimintaan
39	Oppaan kirjoittaminen sekä teoreettisen viitekehityksen rakentaminen
40	Opinnäytetyöraportin kirjoittamisen aloitus
41	Oppaan kirjoittaminen
43–44	Tietoperustan kirjoittaminen ja Excel työkalujen rakentamisen aloitus
45	Excel-työkalujen ja oppaan viimeistely sekä empiirisen osan kirjoittaminen
46	Työn viimeistely
47	Työn palautus arvioitavaksi

4.3 Lopullisen tuotoksen esittely

Kolmesta tuotoksesta ainoastaan kateseurannan Excel työkalu ei tule julkiseksi liitteeksi, sillä se perustuu toimeksiantajayrityksen omaan kassajärjestelmästä saatavaan dataan. Työkalu on kuitenkin olennainen osa kokonaisuutta, sillä sen avulla voidaan seurata myyntiä, katetta ja kannattavuutta kuukausitasolla.

Kateseurantatyökalu sisältää automaattisia laskelmia ja visuaalisen yhteenvedon, joka tukee yrittäjää päätöksenteossa ja auttaa hahmottamaan myynnin kehitystä. Kuvakaappaukset työkalun keskeisistä osioista on esitetty liitteessä 2 havainnollistamisen vuoksi, mutta varsinainen tiedosto jää toimeksiantajalle.

Hinnoittelulaskuri puolestaan on kaikille julkisesti saatavilla oleva Excel-tiedosto. Sen keskeisiä toimintoja havainnollistavat kuvakaappaukset on koottu liitteeseen 3.

Opas, joka on esitetty liitteessä 1, sekä hinnoittelulaskuri muodostavat kokonaisuuden, joka tukee kateseurannan työkalun käyttöä tarjoamalla taustatiedon ja käytännön ohjeet sisäisen laskennan ja hinnoittelun tueksi.

5 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyön tavoitteiden toteutumista sekä tuotetun oppaan ja laskentatyökalujen hyödynnettävyyttä toimeksiantajayrityksen toiminnassa. Lisäksi arvioidaan tuotoksen onnistuneisuutta ennalta määriteltyjen laadullisten kriteerien pohjalta ja esitetään jatkokehittämismahdollisuuksia. Luvussa pohditaan myös opinnäytetyöprosessin aikana kertynyttä osaamista ja työn luotettavuutta.

5.1 Tuotoksen arviointi ja hyödynnettävyys

Tuotoksen onnistumista arvioitiin ennalta määriteltyjen laadullisten kriteerien perusteella, joita olivat käytännön hyödynnettävyys, selkeys ja ajansäästö. Tavoitteena oli tuottaa kokonaisuus, joka tukee pienyrityksen arjen päätöksentekoa ja helpottaa hinnoittelun sekä kannattavuuden seuranta.

Hinnoittelun ja katelaskennan Excel-pohjat sekä opas laadittiin vastaamaan toimeksiantajan todellisia tarpeita ja kahvilayrityksen sesonkiluonteista toimintaympäristöä. Toimeksiantajalta saadun palautteen pohjalta laskentatyökalut koettiin selkeiksi ja helposti käytäntöön vietäviksi, ja ne vastasivat hyvin yrityksen tarpeita. Myös opas nähtiin hyödyllisenä tukimateriaalina, joka auttaa hahmottamaan sisäisen laskennan keskeisiä käsitteitä ja soveltamaan niitä sesonkiluonteisen kahvilayrityksen toimintaympäristössä.

Kriteerien näkökulmasta tuotos täytti sille asetetut tavoitteet. Laskelmien seuranta on vaivatonta, materiaali on helposti käyttöönotettavissa sellaisenaan, ja kokonaisuus tarjoaa konkreettisen tuen yrityksen talouden seurantaan. Lisäksi kokonaisuudesta muodostui sellainen, että sitä voidaan hyödyntää myös muissa vastaavanlaisissa yrityksissä, mikä laajentaa tuotoksen hyödynnettävyyttä. Näiden tekijöiden perusteella tuotos voidaan arvioida onnistuneeksi ja toimeksiantajan tarpeisiin sopivaksi.

5.2 Jatkojalostamismahdollisuudet ja kehittämissuhteet

Tuotosta voidaan jatkossa kehittää täydentämällä kokonaisuutta myös ulkoisen laskennan näkökulmilla. Sesonkiluonteiselle kahvilayritykselle voisi olla hyödyllistä tarkastella esimerkiksi kassavirtaa, tuloslaskelman rakennetta ja taseen keskeisiä eriä, jotta yrittäjälle muodostuisi selkeämpi kokonaiskuva yrityksen taloudellisesta tilanteesta sesonkien välillä. Ulkoisen ja sisäisen laskennan yhdistäminen tukisi kokonaisvaltaista talouden seuranta ja auttaisi hahmottamaan, miten eri laskentatoimen osa-alueet täydentävät toisiaan.

Kokonaisuutta voidaan kehittää myös niin, että se palvelee tulevaisuudessa laajemmin muita saman alan pienyrityksiä. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi esimerkkien tai muokkausohjeiden

lisäämistä, joiden avulla materiaalia voitaisiin soveltaa helpommin erilaisiin liiketoimintaympäristöihin. Tällaiset lisäykset vahvistaisivat tuotoksen käytännön arvoa ilman merkittäviä muutoksia sen rakenteeseen.

5.3 Oma oppiminen

Opinnäytetyöprosessi tarjosi minulle mahdollisuuden syventää osaamistani sekä sisäisen laskennan että käytännön taloushallinnon näkökulmista. Alkuvaiheessa tavoitteeni olivat selkeät, halusin tuottaa toimeksiantajalle työkalut, jotka aidosti helpottaisivat heidän arkeaan ja toisivat talouden seurantaan lisää järjestelmällisyyttä. Prosessin edetessä huomasin, että tavoitteet eivät olleet pelkästään teknisiä, vaan liittyivät myös siihen, miten osaan jäsentää tietoa, perustella valintojani ja tuottaa sisältöä, joka on sekä käytännöllistä että ymmärrettävää.

Opin projektin aikana tarkastelemaan omaa työskentelyäni aiempaa kriittisemmin. Huomasin esimerkiksi, että alkuvaiheessa arvioin taustatiedon keräämiseen kuluvan ajan liian optimistisesti. Tämä johti siihen, että jouduin täydentämään ja tarkentamaan tietoperustaa, jotta se kytkeytyi selkeästi produktin tavoitteisiin. Prosessi ei kuitenkaan hidastanut työn etenemistä, vaan auttoi ymmärtämään paremmin, miten teoreettisen viitekehyksen tulee tukea käytännön toteutusta. Opin samalla arvioimaan lähteiden luotettavuutta ja karsimaan sisältöä, joka ei palvellut työn varsinaisia tavoitteita.

Yksi merkittävä oppimiskokemus liittyi toimeksiantoyhteistyöhön. Prosessin aikana opin kysymään täsmällisiä kysymyksiä ja varmistamaan, että tuotos vastaa todellisiin tarpeisiin, ei vain oletuksiin niistä. Tätä kautta ymmärsin paremmin, miten tärkeää on kuunnella käyttäjää ja testata ratkaisuja käytännössä. Palautteen saaminen viimeistellyistä Excel-pohjista vahvisti käsitystäni siitä, että taloushallinnon työkalujen arvo ei synny monimutkaisuudesta vaan selkeydestä ja käytettävyydestä.

Suurin haaste projektin aikana oli sopivan rajauksen löytäminen, jotta tuotos olisi sekä kattava että realistinen. Välillä huomasin ideoivani laajempia kokonaisuuksia kuin mitä tässä työssä oli tarkoituksenmukaista toteuttaa. Tämä näkyi erityisesti hinnoittelulaskurin ensimmäisessä versiossa, jossa siitä tuli hyvin perusteellinen ja yksityiskohtainen, mutta samalla käytännössä turhan raskas. Laskentapohja vaati käyttäjältä paljon Excel-osaamista ja sisälsi monia vaiheita, jotka hidastivat kokonaisuuden hyödyntämistä.

Kun arvioin versiota uudelleen, ymmärsin, että liiallinen tarkkuus ei palvellut työn tavoitteita ja siitä puuttui käyttäjystävällisyys. Tämän ymmärtäminen auttoi minua löytämään paremman tasapainon yksityiskohtien ja käytännöllisyyden välillä. Laadin uuden version, jossa kaikki oleellinen tieto säilytettiin, mutta käyttö oli paljon suoraviivaisempaa ja nopeaa oppia. Prosessin myötä opin tekemään

rajauksia, jotka tukivat työn tarkoitusta ja toimeksiantajan tarpeita ilman, että tuotoksen sisältö tai laatu heikentyi.

Pidän tärkeänä, että pystyin tunnistamaan myös omia kehittämiskohteita. Työskentely opetti minua kiinnittämään huomiota lauserakenteiden selkeyteen ja kokonaisuuden jäsentelyyn niin, että lukijan on helppo seurata työn etenemistä. Opin prosessin aikana myös tarkastelemaan omaa työskentelyäni analyttisemmin ja hyödyntämään palautetta rakentavasti.

Lopuksi koen, että projekti vahvisti kokonaisuutena omaa osaamistani ja luottamusta tekemiseeni. Opin hahmottamaan, miten teoreettinen tieto ja käytännön toteutus kulkevat yhdessä, ja miten tärkeää on pysyä alkuperäisissä tavoitteissa, vaikka prosessi välillä vie uusiin ideoihin. Sain varmuutta sisäisen laskennan periaatteiden soveltamiseen ja siihen, miten taloushallinnon työkaluja voidaan muokata selkeiksi ja helposti käytettäviksi. Projektin aikana kehitin myös omaa työskentelytapani, eli opin tekemään perusteltuja valintoja, vastaanottamaan palautetta ja parantamaan tuotosta sen pohjalta. Kokonaisuutena koen, että opinnäytetyöprosessi lisäsi varmuuttani omasta osaamisestani ja vahvisti käsitystä siitä, miten pystyn soveltamaan oppimaani käytännössä. Työ herätti myös paljon ajatuksia siitä, miten haluan kehittyä jatkossa ja mitä osa-alueita haluan vielä syventää.

Lähteet

Boyd, D. 31.7.2025. Pricing strategies. The Business & Management Collection, Henry Stewart Talks. Video. Katsottavissa: [Pricing strategies | HSTalks](#). Katsottu: 2.11.2025.

Cohen, M. C., Kitain, A., Marconi, D. & Raftery, A. 19.3.2024. Lessons from More Than 1,000 E-Commerce Pricing Tests. Harvard Business School. Luettavissa: [Lessons from More Than 1,000 E-Commerce Pricing Tests](#). Luettu: 2.11.2025.

Einstein, B. 4.3.2025. Discounted Cash Flow (DCF) Formula: What It Is & How To Use It. Harvard Business School. Luettavissa: [Discounted Cash Flow \(DCF\) Model: Definition, Formula, & Training](#). Luettu: 29.10.2025.

Falzani, D. 2023. Double Your Price: The Strategy and Tactics of Smart Pricing. FT Press. New Jersey. E-kirja. Luettu: 2.11.2025.

Gauri, D., Guha, A., Biswas, A. & Jha, S. 7.6.2024. Research: Smaller, More Precise Discounts Could Increase Your Sales. Harvard Business School. Luettavissa: [Research: Smaller, More Precise Discounts Could Increase Your Sales](#). Luettu: 2.11.2025.

Honkanen, A. 2017. Sesonkivaihtelut. Teoksessa Edelheim, J. & Ilola, H. (toim.) Matkailututkimuksen avainkäsitteet, s. 115–119. Lapland University Press. Rovaniemi. E-kirja. Luettu: 2.11.2025.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2024. Yrityksen laskentatoimi. 9. uudistettu painos. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.11.2025.

Ita, D.-A. 19.3.2025. Breakeven Point: Definition, Examples, and How To Calculate. Investopedia. Luettavissa: [Breakeven Point: Definition, Examples, and How To Calculate](#). Luettu: 2.11.2025.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 4. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki. E-Kirja. Luettu: 29.10.2025.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2025. Laskentatoimi. 9. uudistettu painos. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.10.2025.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2021. Marketing 5.0. Wiley. New Jersey. E-kirja. Luettu: 2.11.2025.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 11.11.2025.

Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 3. uudistettu painos. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 29.10.2025.

Shim, J. K. & Siegel, J. G. 2008. Budgeting Basics and Beyond. 3. painos. Wiley. New Jersey. E-kirja. Luettu: 26.10.2025.

Sivonen, A. & Kortesalmi, H. 06.06.2023. Paljonko jää katetta? Opi katetuottolaskennan perusteet. Raha ja talous -podcast, osa 3. Podcast. Kuunneltavissa: [Paljonko jää katetta? Opi katetuottolaskennan perusteet - Haaga-Helia eSignals](#). Kuunneltu: 26.10.2025.

Suomala, P. & Manninen, O. 2018. Laskentatoimi johtamisen tukena. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.10.2025.

Tenhunen, M.-L. 24.1.2013. Mitä on johdon laskentatoimi ja mihin sitä tarvitaan – osa 1. Tilisanomat. Luettavissa: [Tilisanomat.fi](#). Luettu: 26.10.2025.

Tenhunen, M.-L. 12.3.2013. Mitä on johdon laskentatoimi ja mihin sitä tarvitaan – osa 1. Tilisanomat. Luettavissa: [Tilisanomat.fi](#). Luettu: 29.10.2025.

Toivanen, T. 10.10.2024. Hinnoittelu ei ole helppoa. Tilisanomat. Luettavissa: [Tilisanomat.fi](#). Luettu: 2.11.2025.

Liitteet

Liite 1. Sisäisen laskennan ja hinnoittelun opas

Sisäisen laskennan ja hinnoittelun opas

Sesonkiluonteiselle kahvilayritykselle

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Mistä hinta syntyy	2
2.1	Muuttuvat ja kiinteät kustannukset	2
2.2	Katetuotto	2
2.3	Kriittinen piste (Break-even point)	3
2.4	Katetuotto per minuutti	4
3	Hinnoittelun strategiat	5
3.1	Kate per rajoite	5
3.2	Kysynnän käyttäytyminen ja arvohinnoittelu	6
3.3	Valikoiman roolitus	6
3.4	Hintatestit	7
3.5	Sesonkisuunnittelu ja hinnoittelu	8
3.5.1	Valikoima sesongin aikana	8
3.5.2	Tuotannon ja henkilöstön suunnittelu	8
3.6	Trendit ja vuodenajan vaikutus myyntiin	9
4	Syvämmälle numeroiden taakse	10
4.1	ABC laskenta	10
4.1.1	Miksi ABC laskenta on hyödyllinen kahvilalle	10
4.2	Miten ABC- laskenta toimii käytännössä	10
4.3	Kapasiteetilaskenta ja pullonkaula-ajattelu	11
4.3.1	Pullonkaulan tunnistaminen	12
4.4	Kassavirta-analyysi sesonkikuontoisessa kahvilassa	13
5	Mittarit ja seuranta	14
5.1	Kuukausi- ja sesonkiseuranta	14
5.2	Hävikin seuranta ja jatkuva parantaminen	15
5.3	Hintatestausten ja myynnin seuranta	15
6	Excel työkalut – ohjeet	16
6.1	Hinnoittelulaskuri	16
6.2	Kateseuranta	16

1 Johdanto

Kahvila herää, tilaukset pyörivät ja myynti lähtee liikkeelle. Taustalla pyörii kaksi kysymystä: paljonko tästä jää oikeasti käteen ja mihin eurot katoavat matkalla? Kahvikupin hinta ei synny tyhjistä. Se on pieni kertomus pavuista ja maidosta, minuuteista ja palkoista, mutta myös siitä, kuinka myynti, hävikki, työvuorot ja vuokra kohtaavat saman kuukauden kassassa.

Tämä käsikirja näyttää tämän kertomuksen rakenteen. Se avaa, miten hinta rakentuu ja mitä sisäinen laskenta käytännössä tekee. Erottaa muuttuvat ja kiinteät kulut, laskee katteen ja kriittisen pisteen, paljastaa missä hävikki syntyy ja mitkä tuotteet ovat ”tähtiä”. Samalla se vastaa arjen kysymyksiin: paljonko yhden vuoron pitää myydä, jotta palkat ja vuokra tulevat katettua, milloin reseptiä tai annoskokoa kannattaa säätää, missä kohtaa valikoimaa on järkevä karsia ja mihin panostaa.

Sisäistä laskentaa voidaan ajatella kahvilan kojelaudaksi, jossa vilkaiset tärkeimmät asiat yhdellä katseella. Siitä näet, mistä myynti kertyy, paljonko yhdestä annoksesta jää euroina, millainen keskiostos on ja miten paljon tulee hävikkiä. Samalla hahmottuu, missä kapasiteetti tulee vastaan ja miten raha kiertää kuukauden aikana.

Maailma ympärillä elää, raaka-aineiden hinnat heilahtelevat, sesongit vaihtuvat, asiakasvirta vaihtelee ja näin ollen pienilläkin valinnoilla on merkitys. Parempi ymmärrys, mitä numeroiden takana tapahtuu auttaa sinua päätöksenteossa, joka perustuu dataan.

Kaikki tässä oppaassa käytetyt lähteet löytyvät varsinaisen opinnäytetyöraportoinnin osiosta.

Laitetaan kahvi tippumaan ja aloitetaan!

$$\text{Katetuotto} = \text{Myyntihinta} - \text{Muuttuvat kustannukset}$$

Katetuotto-% laskentakaava:

$$\text{Katetuotto-%} = \frac{\text{Katetuotto}}{\text{Myyntihinta}} \times 100 \%$$

Katetuotto on kahvilayrittäjän yksi tärkeimmistä luvuista, sen avulla näet, mikä tuote kannattaa pitää listalla ja mikä ei.

2.3 Kriittinen piste (Break-even point)

Kriittinen piste (myynti) kertoo, kuinka paljon sinun on myytävä kuukaudessa, jotta kaikki kiinteät kustannukset tulevat katetuiksi.

Kriittisen myynnin laskentakaava:

$$\text{Kriittinen myynti} = \frac{\text{Kiinteät kustannukset}}{\text{Katetuotto-%}}$$

Jos esimerkiksi kiinteät kulut ovat 12 000 €/kk ja keskimääräinen katetuottoprosentti on 40 %, tarvitset:

$$12\,000 / 0,65 \approx 18\,462 \text{ €}$$

Käytännössä vasta tämän jälkeen jokainen lisämyynti € on lähes puhdasta katetta.

2.4 Katetuotto per minuutti

Katetuotto per minuutti on hyvä huomioida, etenkin kun kapasiteetti on rajallinen. Jos kahvilassa on vain yksi kahvikone, ja ruuhka-aikana tuotteita menee paljon, hinta kannattaa suhteuttaa myös valmistusaikaan.

Katetuotto per minuutti kertoo, kuinka paljon euroja syntyy käytettyä minuuttia kohti.

Kaava:

Kate per minuutti = Katetuotto / Valmistusaika (min)

Esimerkki:

- Latte: katetuotto 2,20 € / valmistusaika 1,5 min = 1,47 €/min
- Americano: katetuotto 1,50 / valmistusaika 0,75min = 2,00 €/min

Tässä esimerkissä, vaikka americanon katetuotto on selkeästi pienempi, kuin latten, americano on tehokkaampi tuote. Tässä tilanteessa voi miettiä:

- Nostetaanko latten hintaa.
- Ohjataan kysyntää americanoa kohti ruuhka-aikaan.

3 Hinnoittelun strategiat

Kun kustannusrakenne ja katetuotto ovat selvillä, hinnoittelu siirtyy seuraavalle tasolle. Miten varmistetaan, että kahvila tuottaa mahdollisimman paljon käytössä olevilla resursseilla, ja että hinnat elävät asiakkaan kokemuksen ja kysynnän mukana.

3.1 Kate per rajoite

Edellisessä luvussa 2.4 tutustuit kate per minuutti laskemiseen, tässä luvussa avataan hieman, miksi sitä kannattaa laskea ja millä tavalla hyödyntää. Kate per minuutti laskentaa kannattaa hyödyntää hinnoittelun ja valikoiman päätöksenteossa. Etenkin ruuhka-ajan kapasiteetti on kahvilan arvokasta pääomaa, mutta rajalliset resurssit, kuten yksi espressokone ja työntekijän aika riittävät vain rajalliseen määrään. Pelkkä katetuotto per annos ei aina riitä ohjaamaan päätöksiä. Kannattavuuden kannalta on tärkeää myös ymmärtää, kuinka paljon katetta syntyy käytettyä minuuttia kohden. **Käytännön vinkkejä:**

- Jos hidas tuote kuormittaa pullonkaulaa, sen hintaa voidaan nostaa hieman, jolloin jokaisesta minuutista, joka käytetään tuotteen tekemiseen, saadaan enemmän euroja.
- Myyntiä voidaan ohjata esillepanoilla ja kampanjoilla nopeammin valmistuviin ja korkeakatteisiin tuotteisiin.
- Kapasiteettia kannattaa tarkastella erityisesti ruuhkatuntien näkökulmasta, koska silloin kysyntä on suurimmillaan ja koneet sekä henkilökunta käyvät täysillä. Päivän keskiarvo voi antaa väärän kuvan, sillä:
- Jos kahvila on auki 8 tuntia ja myynti on tasainen 100 € / tunti, kapasiteetti näyttää riittävän.
- Mutta jos todellisuudessa klo 12-13 myynti on 200 € ja klo 17-18 vain 50 €, keskiarvo ei paljasta sitä, että aamulla kapasiteetti on lähellä ääriarvoja ja myyntiä voisi saada enemmän, jos prosesseja voitaisiin nopeuttaa tai valikoimaa optimoida.

Tämän takia kannattaa tarkastella katetta ja kapasiteetin käyttöä nimenomaan niiden tuntien perusteella, jolloin asiakkaita on eniten.

Esimerkki:

- Jos ruuhkatunnin 200 € myynnistä 80 € tulee latesta, ja latten hinta on 4 €, josta katetuotto on 2,20 €/kpl, se tuottaa tunnissa 44 € katetuottoa.
- Jos hintaa nostetaan 0,20 €, jolloin uusi katetuotto olisi 2,40 €, oletuksena että muuttuvat kustannukset pysyvät samana. Näin ollen uusi katetuotto tunnissa olisi 48 €, eli 4 € enemmän.

- Jos tämä toistuisi 20 päivää, voitaisiin saada 80 € lisää katetta kuukaudessa, ilman että myyntimäärä muuttuu.

3.2 Kysynnän käyttäytyminen ja arvohinnoittelu

Kysyntä ei ole samanlaista aamulla, lounasaikaan ja iltapäivällä. Aamulla kahvi on nopea välttämättömyys ja osa työmatkaa, kun taas iltapäivällä se voi olla hetki yhdessäoloa.

Kun kysynnän vaihtelu ja asiakkaan kokema arvo tunnistetaan, hinnat, kampanjat ja esillepano voidaan suunnitella tukemaan kannattavuutta.

Käytännön vinkkejä:

- Hiljaisina tunteina keskiostosta voidaan nostaa laittamalla tuotteita yhteen, esimerkiksi kahvi + leivos yhteishintaan. Tämä ei välttämättä lisää asiakasmäärää, mutta nostaa myyntiä per asiakas ja pienentää hävikkiä.
- Ruuhkatunneilla taas kannattaa ohjata myyntiä tuotteisiin, jotka valmistuvat nopeasti ja tuottavat hyvän katteen.
- Lisäksi sesongin vaihtuessa voi tuoda erikoistuotteita ja hinnoitella ne hieman korkeammalle, sillä asiakkaan kokema arvo tuotteesta on tällöin suurempi.

3.3 Valikoiman roolit

Kaikkien tuotteiden ei tarvitse olla yhtä kannattavia, eikä niiden kuulukaan olla. Kahvilan valikoima on kokonaisuus, jossa osa tuotteista tuo asiakkaita sisään, osa pitää hinnaston uskottavana ja osa tekee varsinaisen tuloksen. Kun roolit tiedostetaan, yrittäjänä voit tehdä parempia päätöksiä - mitä tuotteita kannattaa mainostaa, mihin panostaa ja mistä voidaan jopa luopua, jos ne kuormittavat kapasiteettia liikaa tai eivät myy riittävästi. Näiden päätösten tueksi tuotteet voidaan jakaa kolmeen päärooliin:

Rooli	Tarkoitus	Esimerkkejä	Hinnoittelun näkökulma
Ankkuri	Pitää hinnaston uskottavana ja houkuttelee asiakasta	Perussuodatinkahvi, kanelipulla	Hinta matala ja kilpailukykyinen
Magneetti	Tuo asiakkaita sisään ja lisää myyntiä	Sesonkivohveli, näyttävät erikoisjuomat	Voi olla matalampi kate, sillä tämän tarkoituksena on lisätä asiakasvirtaa

Tähti	Tekee tuloksen ja tuottaa suurimman osan katteesta	Klassikkovohveli, suosituimmat kahvit	Hinnoitellaan niin, että katetuotto ja kate per minuutti ovat korkeita
-------	--	---------------------------------------	--

Kun tuotteiden roolit ovat selvät, myös hinnoittelu sekä markkinointi helpottuvat.

- **Ankkurit** pitävät hinnaston houkuttelevana, mutta niitä ei tarvitse erikseen mainostaa.
- **Magneetit** saavat näkyvyyttä markkinoinnin kautta sekä vitriinissä, sillä ne houkuttelevat asiakkaita sisään.
- **Tähdet** sijoitetaan näkyvästi kassalle ja niiden hintaa voidaan nostaa maltillisesti, jos kapasiteetti alkaa olemaan täynnä kuten luvussa 3.1.

Vinkki: Jos hidas tai paljon resursseja vievä **tähti**, esimerkiksi runsastäytteinen vohveli, jonka ulkonäköön panostetaan, ruuhkauttaa tuotantoa, voi harkita pientä hinnankorotusta tai vaihtoehtoisesti annoskoon keventämistä, jolloin jokaisesta myynnistä jää enemmän katetta ja kysyntä jakautuu tasaisemmin.

3.4 Hintatestit

Hintojen muuttaminen on yksi nopeimmista tavoista vaikuttaa katteeseen, mutta se voi myös herättää asiakkaissa reaktioita. Siksi hinnankorotuksia ei kannata tehdä sokkona. **Hintatestit** ovat turvallinen tapa selvittää, miten asiakkaat reagoivat eri hintoihin ja kuinka paljon myyntiä voidaan kasvattaa tai parantaa katetta ilman, että kysyntä kärsii.

Testaaminen on tärkeää, sillä

- Asiakkaiden hintajousto vaihtelee tuotteittain, esimerkiksi peruskahvi versus erikoisvohveli.
- Pieni muutos voi tuoda pitkässä kaavassa merkittävästi lisää katetta, mutta liiallinen korotus voi vähentää myyntiä.
- Dataan perustuva päätös on aina parempi, kuin pelkkä arvailu.

Käytännön vinkkejä:

- Valitse yksi tuote kerrallaan ja tee pieni, mutta suunniteltu korotus, esimerkiksi +0,10 €.
- Määritä **testijakso**, esimerkiksi kuukausi, ja seuraa:
 - Myyntimäärä - myykö tuote yhtä hyvin?
 - Asiakaspalautte - huomataanko korotus?
- Jos myynti pysyy lähes ennallaan, jätä korotus voimaan ja kate kasvaa pysyvästi.
- Jos myynti laskee selvästi, palauta hinta ennalleen ja pohdi muita keinoja parantaa kannattavuutta, esimerkiksi reseptin optimointia ja hävikin vähentämistä.

3.5 Sesonkisuunnittelu ja hinnoittelu

Sesonkiluonteinen liiketoiminta on luonteeltaan erilaista, kuin ympärivuotinen kahvila. Lyhyt myyntijakso tarkoittaa, että jokainen päivä on arvokas ja katteen on toteuduttava nopeasti. Hyvin suunniteltu sesonki, voi ratkaista koko vuoden tuloksen.

Sesongin alussa tee hinnan päivitykset ja varmista, että katetuotto on kohdallaan. Asiakkaat hyväksyvät hinnanmuutokset helpommin sesongin alussa.

Kysynnän huipussa, jos kapasiteetti on täyttä, voit tehdä maltillisia hinnankorotuksia ja painottaa tuotteita, joiden kate per minuutti on korkea.

Sesongin lopussa pienennä tuotantoa ja käytä alennuksia hävikin minimoimiseksi.

3.5.1 Valikoima sesongin aikana

Tarjoa **sesonkituotteita**, esimerkiksi erikoisvohvelit ja erikoiskahvit, jotka houkuttelevat asiakasta ja tuovat lisämyyntiä.

Pidä hinnasto yksinkertaisena ruuhka-aikoina, sillä silloin asiakkaat haluavat nopeaa palvelua ja selkeitä valintoja. Liian laaja tai monimutkainen hinnasto hidastaa päätöksentekoa ja voi aiheuttaa jonoja. Kun valikoima on selkeä ja suosituimmat tuotteet ovat näkyvästi esillä, asiakkaat tekevät päätöksen nopeammin ja jonot liikkuvat. Tämä lisää myyntiä ruuhka-aikoina ja varmistaa, että kapasiteettia käytetään mahdollisimman tehokkaasti. Myyntiä kannattaa seurata säännöllisesti päivittäin, sillä näin voit reagoida nopeasti heti seuraavan päivän tuotantoon ja samalla vähentää hävikkiä.

3.5.2 Tuotannon ja henkilöstön suunnittelu

Varaudu sesonkiin hyvissä ajoin, jotta jokainen myyntipäivä saadaan hyödynnettyä täysimääräisesti. Tarkista työvuorot ja varmista, että henkilökunta hallitsee etenkin suosituimpien tuotteiden valmistuksen ja prosessit. Kun rutiinit ovat kunnossa, ruuhkatilanteet sujuvat nopeammin ja palvelu pysyy tasaisena. Reseptit ja raaka-ainetarpeet kannattaa käydä etukäteen läpi, ja samalla varmistaa, että tarvittavien raaka-aineiden toimitus saapuu ajallaan.

Laske koko sesongin kriittinen piste, jota käsiteltiin luvussa 2.3, ja seuraa myyntiä viikoittain. Jos alku ei mene suunnitellusti, ehdit vielä reagoida esimerkiksi kampanjoilla tai säätämällä tuotantomäärää. Huomioi myös sääennusteet ja paikalliset tapahtumat, sillä kaunis sää tai suuri tapahtuma voivat jopa kaksinkertaistaa päivän myynnin.

3.6 Trendit ja vuodenajan vaikutus myyntiin

Sesonkiluonteisuuden lisäksi kahvilan myyntiin vaikuttavat myös asiakkaiden käyttäytymisen ja trendien vaihtelut vuoden aikana. Näitä ennakoimalla voit tehdä fiksua päätöksiä valikoimasta ja kampanjoista jo etukäteen. Tässä listaus yleisimmistä trendeistä:

Tammi-helmikuu - uudenvuoden lupaukset

Asiakkaat tekevät päätöksiä muun muassa terveellisemmistä elämäntavoista. Tämä voi näkyä erityisesti makeiden tuotteiden myynnin laskuna, mutta samalla voi kasvattaa kiinnostusta kevyempiin vaihtoehtoihin.

- Nosta esiin terveellisempiä vaihtoehtoja, kuten esimerkiksi vohveli marjoilla, ilman kermavaahtoa.
- Tee kampanjoita, joissa yhdistät esimerkiksi kahvin ja kevyemmän vaihtoehdon.

Kevät ja kesä - ulkona oleskelua

Ulkoilu ja terassit lisäävät asiakasvirtaa, ja tuotteiden nopeus ja helppous korostuvat.

- Panosta helposti mukaan otettaviin tuotteisiin ja sujuvaan palveluun,
- Lisää valikoimaan sesonkijuomia ja kylmiä vaihtoehtoja

Syksy - arjen alku

Kesälomien jälkeen asiakkaat palaavat takaisin arkeen, jolloin rutiinit myös vahvistuvat.

- Tarjoa ”paluu arkeen” kampanjoita.
- Nosta esiin lämpimät ja mausteiset juomat, sekä esimerkiksi syksyiset vohvelit.

Joulu ja pyhät

Sesonkituotteiden kysyntä kasvaa ja asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän erikoistuotteista.

- Nosta rohkeammin hintoja sesonkituotteissa.
- Korosta elämyksellisyyttä ja tuotteiden visualisuurta.

Pidä kirjaa siitä, miten eri kampanjat ja tuotteet myyvät vuoden eri aikoina. Tämä helpottaa seuraavan vuoden suunnittelua, auttaa optimoimaan hinnoittelua sekä valikoimaa sesongin mukaan.

4 Syvemmälle numeroiden taakse

Kun peruslaskenta on hallussa, voidaan siirtyä tarkastelemaan kahvilan toimintaa laajemmasta näkökulmasta. Kehittyneemmät työkalut auttavat ymmärtämään, mihin **resurssit todellisuudessa kuluvat**, mikä tuote oikeasti tuottaa ja miten kapasiteettia voi hyödyntää tehokkaammin. Näiden avulla voit ohjata liiketoimintaa ennakoivasti, eikä vain reagoida jälkepäin.

4.1 ABC laskenta

ABC laskenta eli Activity-Based Costing auttaa hahmottamaan, mihin resurssit kuluvat ja mitä tuotteiden tai palveluiden taustalla tapahtuu ennen kuin ne päätyvät asiakkaalle. Toisin kuin perinteinen kustannuslaskenta, joka jakaa kulut yleisesti esimerkiksi myyntimäärien tai liikevaihdon perusteella, ABC- laskenta seuraa kustannuksia toimintojen kautta, eli sen mukaan mitä tehdään ja kuinka usein.

Käytännössä sen voi ajatella niin, että tuotteen valmistaminen ei vie pelkästään raaka-aineita ja aikaa, vaan siihen liittyy myös muita toimintoja, kuten esimerkiksi koneiden ylläpito, kuten puhdistus, kassatyö ja asiakaspalvelu. Kaikki nämä vievät aikaa ja resursseja, mutta eivät aina näy pelkässä katetuottolaskelmassa.

4.1.1 Miksi ABC laskenta on hyödyllinen kahvilalle

ABC-laskenta antaa tarkemman kuvan kannattavuudesta, koska se paljastaa, mitkä tuotteet tai palvelut käyttävät eniten resursseja suhteessa tuottoon.

Tämä on erityisen tärkeää sesonkiluonteisessa kahvilassa, jossa henkilöstön aika ja kapasiteetti ovat rajallisia.

Käytännön hyötyjä tästä laskelmasta ovat:

- Näet, mihin aika ja raha oikeasti menevät, esimerkiksi työntekijän aika voi kulua enemmän välineiden puhdistamiseen kuin asiakkaan palvelemiseen.
- Voit tunnistaa tehottomat prosessit ja kehittää niitä.
- Saat perusteellisen näkymän siitä, mihin tuotteisiin kannattaa panostaa ja mitkä voi mahdollisesti jättää pois.

4.2 Miten ABC- laskenta toimii käytännössä

Ensimmäisenä tunnista toiminnot. Listaa kaikki keskeiset toiminnot, jotka liittyvät tuotteiden valmistukseen ja myyntiin. Esimerkiksi toimintoja kahvilassa voisi olla:

- Tilauksen vastaanotto

- Tuotteiden valmistus
- Työvälineiden puhdistus
- Tuotteiden esillepano

Tämän jälkeen jokaiselle toiminnolla määritetään siihen liittyvät kustannukset, kuten työaika, välineet ja mahdolliset kiinteät kustannukset.

Seuraavaksi määritetään kustannusajurit, jotka kertovat siitä, mikä aiheuttaa kulujen syntymisen. Esimerkiksi valmistusaika per minuutti ja tilattujen annosten määrä

Kun tiedät, kuinka paljon toimintaa kuluu yhden tuotteen tekemiseen, voit laskea todelliset kustannukset per tuote.

Esimerkki ABC laskelmasta

Toiminto	Aika/tuote (min)	Kustannus/tunti (€)	Kustannus/tuote (€)
Tilauksen vastaanotto	0,5	18	0,15
Valmistus	1,5	18	0,45
Välineiden puhdistus	0,3	18	0,09
Kassatyö (maksaminen)	0,5	18	0,15
Yhteensä			0,84 €

Näin ollen, jos tuotteen raaka-ainekustannus on esimerkiksi 0,80 €, todellinen kustannus on 1,64 €, eli tämä laskelma antaa realistisemmän pohjan hinnoittelulle, kuin pelkkä raaka-aine + työaika malli.

4.3 Kapasiteettilaskenta ja pullonkaula-ajattelu

Kapasiteettilaskenta auttaa hahmottamaan, kuinka paljon kahvila pystyy realistisesti tuottamaan ja myymään käytössä olevilla resursseilla. Se on arjen työkalu, jonka avulla voidaan ennakoida ruuhkatilanteita, arvioida henkilöstö oikein ja varmistaa, että jokainen työtunti käytetään hyvin ja tuottavasti.

Pullonkaula-ajattelu puolestaan kertoo siitä, missä kohtaa prosessi hidastuu, eli missä tuottavuus jää vajaaksi. Näiden kahden yhdistelmä auttaa pitämään toiminnan tehokkaana, etenkin sesonkiaikana, jolloin jokainen myyntiminuutti on arvokas.

Kapasiteetti kahvilassa voi tarkoittaa sitä, kuinka monta asiakasta voidaan palvella tietyssä ajassa tietyillä resursseilla. Resursseja voivat olla esimerkiksi:

- Työntekijöiden määrä ja osaaminen
- Laitteet, esimerkiksi kahvikone, vohvelirauta, uuni
- Asiakaspaidat ja palvelunopeus

Kapasiteettia voi rajoittaa niin sanottu heikoin lenkki, eli vaihe, joka vie eniten aikaa tai estää muuta toimintaa etenemästä sujuvasti, ja tätä kutsutaan pullonkaulaksi.

4.3.1 Pullonkaulan tunnistaminen

Pullonkaula ei aina ole pysyvä, vaan se voi vaihdella päivän tai viikon eri aikoina. Yleisiä pullonkauloja kahvilassa voivat olla:

- Yksi kahvikone, joka ruuhkautuu nopeasti
- Kassajono, kun maksaminen vie liikaa aikaa
- Hidas valmistusprosessi tietyllä tuotteella, esimerkiksi runsastäytteinen vohveli
- Työntekijä, jonka osaamistaso ei ole vielä riittävällä tasolla

Helppo tapa tunnistaa pullonkaula on seurata, missä kohtaa asiakkaat odottavat, tai missä jonot kasvavat, vaikka muut vaiheet toimivat sujuvasti.

Kahvilan maksimikapasiteettia voi arvioida käyttämällä seuraavaa kaavaa:

Kapasiteetti = (Tuotteen valmistusaika x laitteiden määrä x työntekijät)

Esimerkiksi, jos yksi kahvikone pystyy valmistamaan yhden juoman 1,5 minuutissa, ja käytössä on kaksi työntekijää, kapasiteetti on:

$60\text{min} / 1,5\text{ min} \times 2 = 80$ juomaa tunnissa, ja tämä on teoreettinen maksimi. Todellisuudessa kannattaa laskea 85-90 % käytännön kapasiteettina, sillä viiveitä voi syntyä aina, esimerkiksi asiakkaiden kysymykset, maksamiseen liittyvät viiveet, kahvikoneen puhdistaminen jne.

Kapasiteettia voidaan lisätä esimerkiksi:

- Nopeuttamalla työvaiheita, esimerkiksi valmistelemalla raaka-aineet valmiiksi ennen ruuhkaa.
- Ohjaamalla kysyntää niihin tuotteisiin, jotka valmistuvat nopeammin (katso luku 3.1).

Tärkeintä on, että kapasiteettia ei mitata vain henkilöstön määrällä, vaan koko prosessin sujuvuudella.

4.4 Kassavirta-analyysi sesonkiloontoisessa kahvilassa

Kahvilan arjessa ei riitä, että toiminta on kannattavaa paperilla, myös rahavirran täytyy kulkea samaan aikaan. Kassavirta kertoo, milloin raha oikeasti tulee sisään ja milloin menee ulos. Tämä on erityisen tärkeää sesonkiloontoisessa liiketoiminnassa, jossa tulot ja menot eivät jakaudu tasaisesti vuoden aikana. Esimerkiksi kesäkahviloissa suurimman raaka-ainehankinnat ja muut valmistelukulut tehdään usein jo ennen kuin ensimmäinen asiakas on käynyt tiskillä.

Kassavirran hallintaa auttaa hahmottamaan, missä vaiheessa sesonkia raha on tiukimmillaan ja milloin sitä kertyy eniten. Kun nämä hetket tunnistetaan, voidaan tehdä parempia päätöksiä esimerkiksi hinnoittelun ja hankintojen suhteen. Pienyrityksissä maksuvalmius on usein tärkeämpi selviytymisen mittari, kuin tuloslaskelman viimeinen rivi.

Sesonkikahvilan kassavirtaa voi ajatella kolmena vaiheena:

1. Valmistautumisvaiheessa rahaa lähtee paljon ulos. Ostetaan raaka-aineita, varastoa täydennetään ja työntekijöitä perehdytetään.
2. Myyntivaiheessa kassaan alkaa virrata tuloja, mutta samalla kulut juoksevat koko ajan,
3. Kauden päättyessä myynti hiljenee, mutta kuluja syntyy yhä esimerkiksi vuokrista ja varastossa olevista raaka-aineista.

5 Mittarit ja seuranta

Kun kahvilan toiminta pyörii kiireisen ajan keskellä, on helppoa keskittyä vain siihen, mitä tapahtuu juuri tänään. Kuitenkin kannattavuus ja kehittyminen syntyvät vasta, kun numeroita tarkastellaan säännöllisesti ja niistä tehdään johtopäätöksiä. Mittarit ja seuranta auttavat näkemään, mitä yrityksessä oikeasti tapahtuu, ja ennen kaikkea miksi.

Hyvin rakennetut mittarit eivät ole vain raportointia varten. Ne kertovat, missä kohtaa kahvila toimii tehokkaasti ja missä on kehittämisen paikka. Kun luvut muuttuvat rutiiniksi, ne muuttuvat vähitellen myös päätösten tueksi.

5.1 Kuukausi- ja sesonkiseuranta

Hyvä seuranta ei vaadi monimutkaista järjestelmää, vaan tärkeintä on, että samoja asioita seurataan säännöllisesti. Usein riittää yksinkertainen taulukko, johon kirjataan kuukausittainen myynti, katetuotto, hävikki ja hankinnat. Näiden avulla saa nopeasti kuvan siitä, mihin suuntaan toiminta kehittyy.

Seurattavia perusmittareita:

- Myynti (€ / pv, viikko, kuukausi) kokonaisymyynnin lisäksi kannattaa seurata erikseen kahvituotteita, suolaisia ja makeita myyntituotteita.
- Katetuotto (€ ja %) - kertoo, paljonko myynnistä jää kuluja kattamiseen.
- Keskimääräinen ostos (€ / asiakas) pienikin nousu tässä parantaa kannattavuutta.
- Hävikin (% myynnistä) seuranta auttaa löytämään reseptejä ja tuotteita, jotka kaipaavat säätöä.
- Työvoimakustannus (% myynnistä) kertoo, kuinka tehokkaasti henkilöresursseja käytetään.

Sesonkiluonteisessa toiminnassa kannattaa lisäksi tehdä kauden alussa tavoitesuunnitelma ja kauden lopussa vertailu:

- Paljonko myyntiä ja katetta kertyi verrattuna tavoitteisiin? Miksi?
- Oliko henkilöstömitoitus hyvä?
- Millaisia tuotteita asiakkaat suosivat ja mitkä jäivät vähemmälle?

Säännöllinen vertailu auttaa oppimaan jokaisesta sesongista ja parantamaan seuraavaa.

5.2 Hävikin seuranta ja jatkuva parantaminen

Hävikki on kahvilan näkymätön kuluerä, joka voi syödä suuren osan katteesta huomaamatta. Siksi sitä kannattaa seurata yhtä tarkasti, kuin myyntiä. Käytännössä tämä tarkoittaa kirjaamista, mitä tuotteita jää myymättä, miksi ja kuinka paljon. Kun dataa kertyy, syyt löytyvät nopeasti, esimerkiksi liian suuret annoskoot, hitaasti menevät tuotteet tai puutteellinen varastonkierto.

Pienetkin muutokset, kuten tarkempi annostelu tai tuoreempien tuotteiden kierto, voivat kasvattaa katetta merkittävästi. Tärkeintä on tehdä seurannasta jatkuva tapa, eikä vain yksittäistä projektia.

5.3 Hintatestausten ja myynnin seuranta

Hintatestausta käsiteltiin aiemmin luvussa 3.4. Tässä yhteydessä on hyvä muistaa, että testien tulokset kannattaa kirjata ylös ja seurata niitä samalla tavalla, kuin muita mittareita. Näin näet, miten hinnannuutokset vaikuttavat myyntimääriin, keskiostoksiin ja katteeseen.

Selkeä taulukko helpottaa tulkintaa ja tekee päätöksenteosta dataan perustuvaa. Näin hinnoittelua voi kehittää rohkeammin ja perustellummin myös tulevina kausina.

6 Excel työkalut - ohjeet

Tämän oppaan tueksi on tehty kaksi käytännön Excel-työkalua, jotka helpottavat hinnoittelun ja kannattavuuden laskemista arjessa. Näiden avulla voit helposti testata eri hintoja, laskea katteita ja seurata, miten hinnanmuutokset vaikuttavat myyntiin.

Ensimmäinen työkalu on hinnoittelulaskuri, joka on liitetty tämän oppaan yhteyteen. Toinen työkalu on katelaskentapohja, jolla voidaan seurata tuotteiden katteita ja kriittistä pistettä pidemmällä aikavälillä.

6.1 Hinnoittelulaskuri

Tämän oppaan mukana tuleva hinnoittelulaskuri auttaa sinua käytännön hinnoittelussa ja päätöksenteossa. Excel on rakennettu tukemaan samoja periaatteita, joita on käsitelty tämän oppaan luvuissa 2 ja 3.

Työkalu koostuu kolmesta välilehdestä:

- 0. Ohjeet - Tältä välilehdeeltä löydät lyhyet käyttöohjeet ja selitykset laskurin rakenteesta. Ohjeissa kerrotaan myös, mitkä solut täytät itse (keltaiset) ja mitkä lasketaan automaattisesti (siniset).
- 1. Hinnoittelu - Tällä välilehdellä voit laskea tuotteidesi hinnat ja katteet. Laskuri näyttää automaattisesti esimerkiksi ehdotetun hinnan, katteen euroina ja prosentteina sekä katteen minuuteissa. Lisäksi voit vertailla omaa valitsemaasi myyntihintaa laskennalliseen hintaan ja nähdä, miten se vaikuttaa toteutuneeseen katteeseen.
- 2. Hintatesti - Tämän välilehden avulla voit testata, miten hinnanmuutos vaikuttaa myyntiin ja liikevaihtoon. Täytät vain ennen ja jälkeen tiedot (hinta, myyntimäärä ja seurantaajakso), ja laskuri näyttää muutoksen myynnissä ja liikevaihdossa sekä arvioitun vaikutuksen kuukaudessa. Hintatestien periaatteita on käsitelty luvussa 3.4.

Laskentapohjan avulla saat konkreettisen käsityksen siitä, miten oma hinnoittelusi toimii käytännössä. Voit käyttää työkalua apuna arjen päätöksenteossa, esimerkiksi silloin, kun haluat tarkistaa tuotteesi katteen, pohtia hinnankorotuksen vaikutusta tai vertailla omaa hintaasi kilpailijoihin.

6.2 Kateseuranta

Toinen Excel-työkalu tukee yrityksen seurantaa ja sisäistä laskentaa käytännössä. Kateseurannan avulla näet helposti, miten myynti ja kannattavuus kehittyvät eri ajanjaksoina ilman erillisiä manuaalisia laskelmia.

Työkalu hyödyntää suoraan kassajärjestelmästä tulevaa myyntiraporttia. Liitä vain ”1. Syötä data”- välilehdelle myyntiraportti, ja 3. Tulokset välilehdelle lasketaan raportin perusteella automaattisesti keskeiset tunnusluvut kuten:

- Kokonaismyynnin ja ostot
- Katetuoton (€ ja %)
- Arvioidun työvoimakustannuksen ja kriittisen myynnin
- Myyjä- ja maksutapakohtaisen myynnin

Voit halutessasi syöttää 2. Parametrit välilehdelle kiinteät kulut ja työvoimakustannusprosentin, jolloin katelaskelmat täydentyvät 3. välilehdelle automaattisesti. Näin saat paremman kokonaiskuvan yrityksesi tuloksesta ja siitä, millaisella myynnillä kulut saadaan katettua.

Kataseurantaa voit hyödyntää esimerkiksi:

- Kuukausittaisessa myynnin ja katteen seurannassa
- Sesonkien kannattavuuden vertailussa
- Työntekijäkohtaisten myyntien ja tehokkuuden arvioinnissa

Tavoitteena on tehdä kataseurannasta helppokäyttöinen ja hyödyllinen työkalu, joka tukee päätöksentekoa ja auttaa seuraamaan yrityksesi taloudellista tilannetta.

Kataseurantatyökalun laskentaperiaatteet perustuvat tämän oppaan kappaleisiin 4-6, joissa käsitellään hinnoittelua, kustannusrakennetta ja kannattavuuden seurantaa. Työkalu havainnollistaa käytännössä näissä luvuissa esiteltyjä periaatteita ja tekee niistä helposti sovellettavia käytännön työvälineitä yrityksesi arkeen.

Liite 2. Kateseurannan Excel-työkalu

NÄIN KÄYTÄT TIEDOSTOA:

- Liitä kassajärjestelmästä tuleva myyntiraportti "**1. Syötä data**"-välilehdelle (alkaen solusta A5, otsikkoriviä ei tarvitse ottaa mukaan).
- Syötä halutessasi **2. välilehdelle** parametrit, eli kiinteät kulut ja työvoimakustannus.
- 3. Tulokset välilehdellä näet myynnin ja katteen laskettuna myyntiraportin perusteella. Lisäksi tällä välilehdellä voit kirjoittaa **myyjän nimen** tai **maksutavan** kohtaan "*Myyntikatsaus myyjän ja maksutavan mukaan*", jolloin näet tarkemmat luvut valitun myyjän tai maksutavan perusteella.
- Vinkki: Kun tuot uuden raportin, poista vanha data "1. Syötä data" - välilehdeltä ja liitä uusi tilalle, 3. Tulokset välilehti päivittyy automaattisesti.

KATE-EXCEL – LIITÄ KOKO MYyntIRAPORTTI SELLAISENAAN

Liitä koko myyntiraportti tähän alkaen solusta A5 (otsikkorivi kohdassa A4, ei tarvitse lisätä). Et tarvitse karsia sarakkeita, kaikki voivat olla mukana. Laskenta huomioi vain tarvittavat kentät.

Kuitin numero	Rivinumero	Luotu	Toimipiste	Kassalipas	Kassahenkilö	Asiakaspalvelija	Tuotetyyppi	Tuoteryhmä
---------------	------------	-------	------------	------------	--------------	------------------	-------------	------------

>	0. Ohjeet	1. Syötä data	2. Parametrit	3. Tulokset	+
---	-----------	---------------	---------------	-------------	---

PARAMETRIT (valinnainen, näiden avulla voidaan laskea kriittinen piste ja työvoima-arvio)

	Syötä
Kiinteät kulut / kk (€)	
Työvoimakustannus (% verottomasta myynnistä)	

>	0. Ohjeet	1. Syötä data	2. Parametrit	3. Tulokset	+
---	-----------	---------------	---------------	-------------	---

Kuukausiyhteenveto - luvut päivittyvät automaattisesti

Rivejä yhteensä	0
Myyntimäärä (kpl)	0
Veroton myynti (€)	0,00
Ostohinta (€)	0,00
Katetuotto (laskettu) €	0,00
Katetuotto prosentti (laskettu) %	0,0%
Kate (raportin sarake) €	0,00
Kate-% (raportin sarake, keskiarvo)	0,0%
Erotus: laskettu katetuotto – raportin Kate (€)	0,00
Keskihinta veroton (€)	0,00
Työvoimakustannus arvio (€)	0,00
Kiinteät kulut / kk (€)	0,00
Kriittinen myynti / kk (€)	0,00

Myyntikatsaus myyjän ja maksutavan mukaan

Maksutapa	
Veroton myynti (€)	0,00
Ostohinta (€)	0,00
Katetuotto (€)	0,00
Katetuotto prosentti (%)	0,0%
Kassahenkilö	
Veroton myynti (€)	0,00
Ostohinta (€)	0,00
Katetuotto (€)	0,00
Katetuotto prosentti (%)	0,0%

Liite 3. Hinnoittelulaskuri

OHJE

Välilehti 1. Hinnoittelu

Tämä laskuri auttaa sinua määrittämään tuotteiden hinnat ja arvioimaan katteet.

Täytä vain **keltaiset** solut, **siniset** lasketaan automaattisesti.

Täytettävät kohdat (**keltaiset** solut)

1. Tuote - Kirjoita tuotteen nimi
2. ALV kanta - valitse ALV prosentti
3. Raaka-aineet / kpl € - Yhden tuotteen raaka-ainekustannus
4. Hukkaprosentti % - Arvioi hävikki (esim. 5%)
5. Pakkaus / kpl € - Lisää, jos käytät pakkauksia
6. Muuttuvat kulut / kpl (€) - Esim. maksupääteprovisio
7. Työaika / kpl (min) - Valmistukseen kuluva aika
8. Palkka €/h - Tuntipalkka
9. Sivukuluprosentti % - Esim. 25%
10. Tavoitekate % - Haluttu katetaso
11. Valittu myyntihinta - Jos haluat testata omaa hintaa. Pohja laskee sinulle ehdotetun arvonlisäverollisen hinnan O sarakkeeseen, mutta voit halutessasi testata myös omaa hintaasi sarakkeessa L.
12. Kilpailijahinta (sis. ALV) - Syötä vastaavan tuotteen kilpailijahinta vertailun vuoksi

Automaattisesti lasketaan (**siniset** solut)

1. Työkustannus sivukuluineen
2. Muuttuvat kustannukset per tuote
3. Ehdotettu hinta (veroton ja verollinen)
4. Pyöristetty hinta
5. Kate (€ ja %)
6. Kate per minuutti
7. Toteutunut kate € ja % (lasketaan L sarakkeeseen merkitystä omasta valitusta hinnasta)
8. Hintaero kilpailijaan

Välilehti 2. Hintatestit

Tämä välilehti on tarkoitettu hinnanmuutosten vaikutuksen arviointiin.

Sen avulla voit testata, miten tuotteen myyntimäärä ja liikevaihto muuttuvat, kun hintaa nostetaan tai lasketaan. Hintatestin avulla on mahdollista seurata, kuinka asiakkaiden ostokäyttäytyminen reagoi hintaan, ja arvioida onko muutos kokonaisuudessaan kannattava. Hintatestejä käsitellään myös oppaassa luvussa 3.4.

Täytä vain **keltaiset** solut, **siniset** lasketaan automaattisesti.

Täytettävät kohdat (**keltaiset** solut)

1. Syötä testin päivämäärä, tuotteen nimi, vanha hinta (sis. ALV) ja uusi hinta (sis. ALV).
2. Lisää seurantajakson pituus (päivinä) sekä myytyjen kappaleiden määrä ennen ja jälkeen hinnanmuutoksen.
3. Jos jotakin tietoa ei ole, jätä solu tyhjäksi.

Automaattisesti lasketaan (**siniset** solut)

1. Myynnin prosentuaalinen muutos
2. Liikevaihdon muutos per päivä (€)

